...de hace tiempo, o quizá hoy por primera vez, la idea ... un emprendimiento personal ronda su cabeza ... ¿Trabajar a su manera y a sus tiempos, ... de los valores que usted considera las mejores, ... no tener jefes, ganar su dinero...

"...omenzar un negocio no es fácil, pero es ... experiencia fascinante. Llevar a la práctica ... resulta complicado, pero la satisfacción ... lograrlo no tiene precio. Esta es una guía ... y completa sobre todo lo que hay ... saber antes de lanzarse a la aventura."

...Enrique Szewach, economista y empresario

"...os de cada tres negocios cierran en ... primeros años. La mayoría por no haber ... planificado o haberlo hecho sin tener en cuenta ... es clave. Este libro es una contribución ... guiar a los que quieren instalar su propio ... negocio o para poner a prueba ... proyecto ... marcha."

... Valli, Director de Marketing y Ventas de Eagle Star International Life

"...analizar la intuición y el empuje que ... caracterizan a todo buen empresario, no es ... fácil. De manera didáctica y sencilla, este ... intenta ordenar y guiar al empresario ... a través de la aparente maraña de ... decisiones a tomar."

... Irene Ulini, Gerente de Banca Privada de Banco Crédito Argentino

"...bo decir que, literalmente devoré ... durante un medio día en la oficina. ... de muchos otros textos de este ... no peca de aburrido o demasiado ... técnico; muy por el contrario, hace honor ... y es entretenido."

...Mariano Ulanosky, Director de programas

Casos de Empresas

CARO CUORE
Los innovadores en lencería femenina.

ASATEJ
La primer agencia de turismo joven en el país.

CASA FOA
El evento de decoración más grande de América...

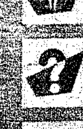
AGULLA & BACCETTI
Dos creativos que revolucionaron la publicidad.

Plan de Negocios

Cómo conquistar a banqueros e inversores y planificar la puesta en marcha del negocio. 22 planillas de trabajo para armar paso a paso un completo Plan de Negocio.

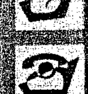
Señales Visuales

El mundo de los negocios a través de preguntas, citas e ...



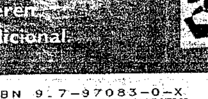
Aplicaciones prácticas, ejercicios, tests, cuestionarios.

Los empresarios cuentan cómo armaron sus empresas.



Llamados de atención para evitar errores que podrían hacer fracasar el negocio.

Temas que requieren asesoramiento adicional.





ISBN 9.7-97083-0-X

EL SUEÑO DEL NEGOCIO PROPIO (lomo)





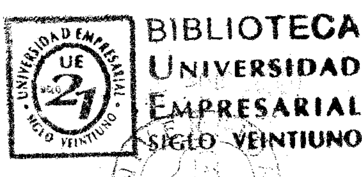
EL SUEÑO DEL NEGOCIO PROPIO

hecho realidad

10 PASOS PARA ARMAR SU EMPRESA



EL sueño DEL negocio propio hecho realidad





Impreso por Aprinta,
Patagones 2768, Buenos Aires.
Impreso en Argentina - *Printed in Argentina*
Primera edición: abril, 1997
Segunda edición: junio, 1998

Este libro es una guía para emprendedores
y no pretende sustituir el asesoramiento legal y profesional.
Los autores, la editorial y Eagle Star International Life
no se hacen responsables por el resultado
de las acciones tomadas o no tomadas
como resultado de la lectura de este libro.

ISBN: 987-97083-0-X

El sueño del negocio propio hecho realidad

10 pasos para armar su empresa

María Laura Lecuona
Danila Terragno

PARAGRAPH



EAGLE STAR
International Life

AGULLA & BACCETTI, AGENCIA DE PUBLICIDAD

Juntos realizaron la famosa publicidad de la mayonesa Hellmann´s, en la que una nena hablaba con su papá por teléfono y le transmitía mensajes equivocados a su mamá sobre la cantidad de invitados que tendrían para cenar esa noche. La publicidad ganó el primer premio Clío para Young & Rubicam. Ramiro Agulla y Carlos Baccetti, sus autores, habían ingresado en la agencia en 1989, cuando su único *background* eran sus 25 años y un título en Publicidad de la Universidad del Salvador.

Eran talentosos. Todavía les faltaba demostrar si eran emprendedores. Y lo hicieron. Tres años después, ambos renunciaron a sus puestos en la multinacional y aceptaron una oferta de trabajo de Verdino, una agencia local que recién arrancaba. Entraron como responsables absolutos del área creativa de la agencia y, con comerciales como "Padres absorbentes" para pañales Mimito, y "Compañeros de emociones" para Jockey Club, la convirtieron en la agencia "*hot*" del momento. Pero nuevamente sintieron la necesidad de mayor espacio. En esa búsqueda, finalmente nació la agencia de publicidad Agulla & Baccetti S.A.

"No queríamos cumplir el sueño de una agencia propia, sino el de una agencia mejor". En un departamento prestado y con un grupo de cuatro personas, a fines de 1994 Agulla & Baccetti se transformó en empresa. Un amigo del ambiente publicitario les prestó U$S 300.000, suma que devolvieron a lo largo del primer año. En los primeros tres meses ya habían alcanzado una facturación de U$S 1.500.000 y, a menos de un año de su creación, la agencia ganó el premio al mejor comercial del año con la publicidad de OCA, en la que un cartero ayudaba a un cliente a escribir una carta de amor.

Actualmente, la agencia está integrada por más de 70 personas, y se ha convertido en un sinónimo de agencia "creativa", y de un emprendimiento exitoso de dos jóvenes que querían hacer las cosas de otra manera. En 1997 facturaron U$S 33 millones y desde una vieja casa porteña del barrio de Nuñez, que han convertido en un bunker estratégico, Agulla y Baccetti planifican seguir creciendo, y divirtiéndose, mientras realizan publicidades para empresas como Banco Itaú, Renault, Topper, Jumbo, Telecom, Cerveza Quilmes, Levi´s, Parmalat y Editorial Atlántida.

CARO CUORE, LENCERÍA FEMENINA

Con sólo 18 años, Adolfo Drescher buscaba la forma de sobrevivir sin tener que trabajar en relación de dependencia. Había

decidido no seguir una carrera universitaria a pesar de que sus familiares y conocidos lo instaban a estudiar porque "era bueno con los números". También rechazó la oferta de sus padres de instalarse con ellos en Brasil. Rosita, su futura esposa y socia, que en ese entonces tenía 13 años, influyó en la decisión de Adolfo de quedarse en Buenos Aires. Comenzaba la década del ´60.

Vivir separado de sus padres marcó su destino. Cada vez que iba a Brasil a visitarlos recibía pedidos de amigas para que trajera corpiños de goma, que estaban muy de moda en ese país pero que no se fabricaban en Argentina. Eso significó una oportunidad, y Drescher no la dejó pasar. Contrató a un tallerista brasileño y consiguió que su padre le prestara dinero para montar una pequeña fábrica de corpiños, Demibell, que vendía a tiendas mayoristas. Ese fue el comienzo.

En 1980, Demibell era una empresa sólida que había crecido lentamente. Pero los corpiños eran por entonces un producto de poco valor y las mujeres los compraban sin pretensiones estéticas. Rosita -que ya era la esposa de Adolfo- ayudaba en la empresa eligiendo diseños, modelos y materiales, y aspiraba a desarrollar más el aspecto creativo. "¿Hacer creativo un corpiño?", se sorprendían los comerciantes mayoristas que rechazaron muchas de sus propuestas. Pero no lograron desalentarlos: Adolfo y Rosita decidieron comenzar su empresa nuevamente con un enfoque más creativo. Investigaron, detectaron necesidades insatisfechas, crearon una marca, un envase y un producto único, y cambiaron el mercado. Había nacido Caro Cuore.

Hoy fabrican y comercializan varias líneas de ropa interior y lencería que muchos han intentado imitar, facturan U$S 29 millones de dólares anuales y han comenzado a expandirse en el exterior con locales de venta en Brasil, Costa Rica, Uruguay, Paraguay, Chile, Perú, Ecuador, U.S.A., Canadá, España, Portugal y Africa-Zimbabwe. Adolfo maneja con mano firme las finanzas y la organización de una empresa que sigue creciendo, mientras Rosita, desde su oficina gemela, imagina los productos, los envases y las publicidades que tanta fama han dado a Caro Cuore.

Asatej, agencia de viajes y turismo

Eduardo Biraben trabajaba para la Asociación Argentina de Albergues para la Juventud, pero no veía los frutos de su esfuerzo. En 1987, con otros miembros de la Asociación, creó una agrupación paralela. Tenía 26 años, había hecho a un lado su profesión de arquitecto y, después de haber viajado mucho por el mundo, sabía lo que quería: ayudar a los jóvenes a hacer turismo sin demasiado dinero. Con un grupo de amigos formó la Asociación Argentina de Turismo Estudiantil y Juvenil -una entidad sin fines de lucro- y, desde un escritorio prestado dentro de una oficina gubernamental de turismo, comenzaron a brindar información acerca de cómo viajar por la Patagonia.

No fue fácil. Dos años más tarde, la situación era crítica. No tenían ingresos y se les hacía difícil seguir adelante de esa ma-nera. En 1993, el grupo se desintegró y Biraben armó Asatej como agencia de viajes, dejando atrás la asociación sin fines de lucro. Ofrecía pasajes a distintos lugares del mundo en líneas aéreas baratas y, sobre todo, brindaba a los jóvenes asesoramiento para que pudieran viajar en forma independiente sin gastar mucho dinero.

La gente se entusiasmó con la propuesta, y la pequeña oficina sobre la calle Florida estaba siempre llena. Algunos llegaron con ideas de negocio y hoy son socios de Biraben. Juan Pablo Lafosse, 26 años, licenciado en turismo y estudiante de Letras, llegó para armar un tour por Europa, y Pablo Fisch, 28 años y licenciado en Ciencias Políticas, se presentó a la agencia para desarrollar beneficios para estudiantes universitarios. Actualmente cada uno de ellos tiene una parte minoritaria del negocio.

Juntos comenzaron a crecer y duplicaron los ingresos año tras año, hasta alcanzar los U$S 23 millones que facturaron en 1997. Ya tienen trece locales de venta en todo el país, por los que pasan unos 50.000 jóvenes por año en busca del sueño de viajar por el mundo, aun sin tener mucho dinero.

Casa FOA, exposición de decoración

Mechita Campos no sólo tuvo que dar vuelta los primeros reveses que sufre todo emprendedor. Ella, además, debió torcer su destino. Proveniente de una familia tradicional, en la que las mujeres no estaban destinadas a estudiar o trabajar, y ya con varios hijos, Campos se fue iniciando en el mundo de los negocios lentamente. Junto con un grupo de amigas colaboraba en la recaudación de fondos para la Fundación Oftalmológica Argentina. Realizaban cenas de beneficencia, funciones de ballet y conciertos de música clásica, pero buscaban incesantemente un evento distinto que les permitiera diferenciarse de otras fundaciones y juntar más dinero.

Su espíritu emprendedor la llevó a encontrar el evento que necesitaban. En 1975 le llegó la inspiración cuando una decoradora amiga le comentó que había participado en un *show* de decoración en Nueva York. No existía en Argentina algo similar, así que con esa idea se organizó en sólo dos meses la primera Casa FOA, en un inmueble prestado y gracias a varios auspiciantes.

COMITÉ ASESOR:
Eduardo Marty — *Director General de Junior Achievement*
Enrique Szewach — *Economista y empresario*
Irene Ulnik — *Gerente de Banca Privada de Banco Crédito Argentino*
Daniel Valli — *Director de Marketing y Ventas de Eagle Star*

AGRADECIMIENTOS:
Ramiro Agulla, Yamila Aizen, Gonzalo Arzuaga, Carlos Baccetti, Eduardo Biraben, Diego Bonardi, "Mechita" Campos, Mercedes Campos, Cristian Di Bucci, Miguel Angel Diez, Daniel Divinsky, Adolfo Drescher, Rosita Drescher, María Eugenia Estenssoro, Pablo Fisch, Juan Pablo Lafosse, Guillermo Locane, Cecilia Malvárez, Carolina Neder, Verónica Nunes Amaro, Flavia Stefani, Mariano Ulanovsky, Jerónimo Zambrano.

COORDINADORA DE PROYECTO:
Viviana Schulzinger

EDITORA:
María Sánchez Laso

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:
PRIMERA EDICIÓN
María Inés Camps
SEGUNDA EDICIÓN
Julia Félix-Didier
Valeria Kriletich

CORRECCIÓN:
Eduardo Mileo

PRÓLOGO

"Para convertir un gran sueño en realidad, primero hay que tener un gran sueño...", dice Karl Albrecht, uno de los más reconocidos especialistas en *management*.

Usted ya tiene un gran sueño: el sueño del negocio propio. Ahora viene la realidad. Una realidad compleja, pero no inabordable ni imposible de alcanzar.

Con este libro, Paragraph intenta apoyar a todos aquellos que quieren hacer realidad su sueño de convertirse en emprendedores, cooperar con los "empresarios en potencia" que han decidido encarar la aventura de buscar rentabilidad, realización personal y profesional, a través de un negocio propio.

Este libro es una guía en la que usted podrá apoyarse con confianza para gerenciar su sueño. Le ayudará a comprobar, primero, si posee eso que el economista norteamericano Joseph Schumpeter llamaba el "espíritu animal" del empresario, el que marca la diferencia entre las ganas y el hacer, el que permite enfrentar el riesgo y superarlo. Luego le permitirá evaluar si ese conjunto de ideas "sueltas", intuiciones, corazonadas que viven en su interior pueden transformarse en un éxito, o al menos en un intento serio por lograrlo. ¿Cómo? Acercándole paso a paso los elementos que debe tener en cuenta desde el principio hasta la concreción final de la idea. Las etapas a superar, los requisitos a cumplir, los temas que no pueden ni deben dejarse de lado.

Queremos agradecer especialmente a Eagle Star, una empresa que, por definición, se ocupa del futuro de las personas y que no dudó en cooperar con nuestro proyecto para que se pudiera convertir en esta realidad.

También queremos agradecer al comité asesor y a los empresarios que sirvieron de ejemplo a lo largo de este libro, sin cuya invalorable colaboración no hubiéramos podido concretar esta obra.

Los más de 3.000 ejemplares vendidos en la primera edición de este libro demuestran que son muchos los emprendedores dispuestos a gerenciar sus sueños.

Viviana Schulzinger

Contenido

Introducción

Desde hace tiempo, o quizás hoy por primera vez, la idea de iniciar un emprendimiento personal ronda su cabeza. ¿Se lo imagina? Trabajar a *su* manera y a *sus* tiempos, tomar las decisiones que *usted* considera las mejores, no tener jefes, ganar *su* dinero...

Necesidad urgente, vieja ambición o deseo lejano, ahí está. La idea del negocio propio da vueltas en su mente.

En un súbito arranque de realismo las ideas se esfuman. Le falta capital y, además, ningún proyecto tiene garantía de éxito. Piensa que el mercado cambia todo el tiempo, que hay más fracasos que éxitos y que las piedras son muchas en el camino del emprendedor...

Pero la llama que está en usted sigue encendida. Sigue quemando. La idea permanece. Las ganas pueden más que el desaliento y, una y otra vez, piensa que es posible. El negocio propio ya está en su cabeza.

¿Por qué no darle una oportunidad?

CÓMO USAR ESTE LIBRO

Este libro lo ayudará a decidir si quiere -y puede- iniciar una empresa. Comenzando por la decisión de ser empresario hasta el plan de acción para poner en marcha su negocio, los diez capítulos lo acompañarán en el camino de la planificación.

Este no es un libro de biblioteca. Es un libro para llevar en la cartera o en el portafolios, o tener encima de una mesa o escritorio, junto con una birome. Es un libro para escribir, subrayar y marcar. Así que escríbalo, subráyelo y márquelo. No se inhiba.

A lo largo de los capítulos, usted podrá completar 22 planillas de trabajo que lo ayudarán a tomar las decisiones de su negocio. En el capítulo 9, con todas las planillas completas, estará en condiciones de armar un plan de negocios.

En el último capítulo, un listado de preguntas lo ayudará a verificar que no ha omitido ningún paso. Luego podrá armar su plan de acción y... listo. Sólo le quedará estar preparado para afrontar el desafío.

Pero antes de comenzar, ¿por qué no ver cómo lo hicieron otros? Al comienzo del libro, se incluyen cuatro casos de empresas argentinas que, no con poco esfuerzo, lograron salir adelante y hacerse de un buen nombre en el rubro en el que operan.

Para complementar el texto y facilitar la lectura, el libro incluye cinco íconos que hacen referencia a distintas actividades:


Para pensar: Preguntas, citas, ideas que lo ayudarán a entender el mundo de los negocios.


¿Cómo lo hicieron?: Los empresarios cuentan cómo armaron sus empresas.


Manos a la obra: Ejercicios, *tests*, cuestionarios, para que usted pueda armar paso a paso su empresa.

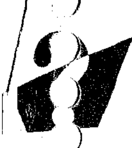

Pida ayuda: Temas que requieren la ayuda de contadores, abogados, agentes de seguros, gente de confianza.


¡Alerta!: Llamados de atención para ayudarlo a evitar errores que podrían hacer fracasar el negocio.

Cuatro casos de éxito

EL SUEÑO...

ELLOS EMPRENDIERON EL CAMINO DEL NEGOCIO PROPIO HACE ALGUNOS AÑOS. HOY SUS EMPRESAS SE HAN CONSOLIDADO EN EL MERCADO GRACIAS AL ESFUERZO PERSONAL Y A UNA CLARA VISIÓN DEL FUTURO DEL NEGOCIO. ¿CÓMO LO HICIERON?



Cómo lo hic on

"Agulla & Bacetti no es el sueño de una agencia propia, es el sueño de una agencia mejor. No queríamos dejar la empresa en la que trabajábamos. Simplemente queríamos trabajar distinto."

Carlos Baccetti, Agulla & Baccetti

"Una de las cosas que yo me planteaba era que en la vida hay que hacer algo. Algo que trascienda. La gente no hace cosas sólo para tener plata. Cuando yo muera quiero dejar algo. Poder dar una oportunidad de viajar a la gente joven, oportunidad que yo tuve pero que no me facilitaron. Esa era la motivación que tenía al crear la asociación."

Eduardo Biraben, Asatej

anos a ob

Antes de tomar una decisión, identifique qué lo lleva a pensar en la empresa propia. Compare su situación actual con su situación como empresario.

Ejemplo:

Un gerente de administración de una empresa de servicios está pensando en iniciar un negocio por su cuenta.

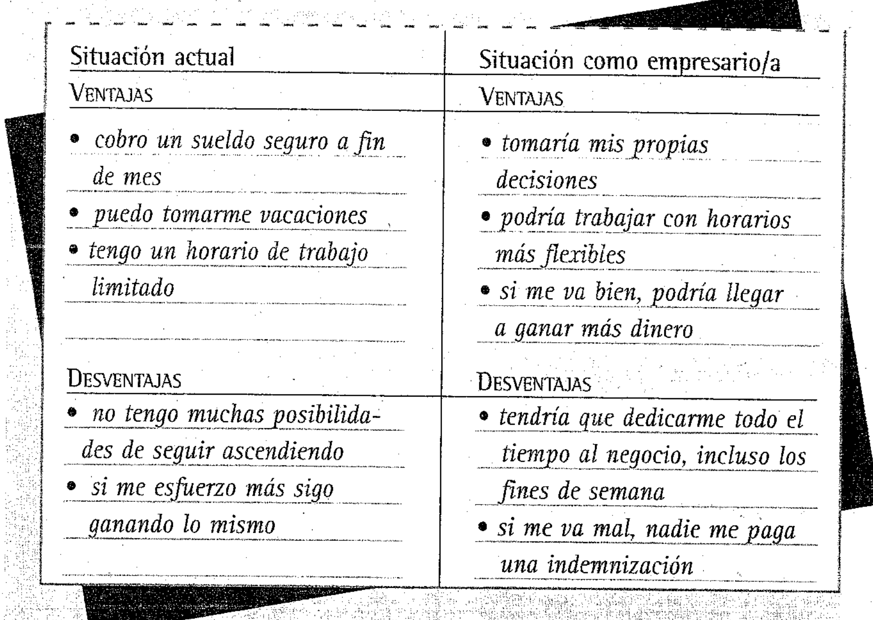
Planilla I: Ejemplo

Quiero ser empresario/a porque:

- *quiero tomar mis propias decisiones*
- *no quiero tener más jefes*
- *quiero ver crecer el producto de mi trabajo*

Creo poder hacerlo bien porque:

- *trabajo desde hace 10 años en relación de dependencia y aprendí cómo funciona una empresa*
- *mi entusiasmo es a prueba de fracasos*
- *tengo ideas de negocio originales*



Situación actual	Situación como empresario/a
Ventajas	Ventajas
• *cobro un sueldo seguro a fin de mes* • *puedo tomarme vacaciones* • *tengo un horario de trabajo limitado*	• *tomaría mis propias decisiones* • *podría trabajar con horarios más flexibles* • *si me va bien, podría llegar a ganar más dinero*
Desventajas	Desventajas
• *no tengo muchas posibilidades de seguir ascendiendo* • *si me esfuerzo más sigo ganando lo mismo*	• *tendría que dedicarme todo el tiempo al negocio, incluso los fines de semana* • *si me va mal, nadie me paga una indemnización*

Planilla I: Usted como empresario

Quiero ser empresario/a porque:

Creo poder hacerlo bien porque:

Situación actual	Situación como empresario/a
Ventajas	Ventajas

Situación actual	Situación como empresario/a
DESVENTAJAS	DESVENTAJAS

1. ¿PARA QUÉ CREAR UNA EMPRESA?

Para algunos ganar dinero es la motivación principal. Sin embargo, para la gran mayoría de los emprendedores, iniciar una empresa significa mucho más que eso:

"Pasión. Esa palabra engloba todo. La pasión que uno pone en su negocio es el secreto principal. Si lo que quiere es ganar plata, fíjese cuánto paga de interés un banco. Ahí no hay creatividad; es simplemente el usufructo de poner la plata. Una empresa es otra cosa. Es un desafío todos los días."

Adolfo Drescher, Caro Cuore

"A todos nos gustaba viajar y dijimos: 'Vamos a hacer algo para que la gente joven tenga apoyo para hacer lo que nosotros hicimos'."

Eduardo Biraben, Asatej

"El verdadero fin de poner esta agencia era poder resolver los problemas de comunicación de nuestros clientes."

Carlos Baccetti, Agulla & Baccetti

"¿Por qué nació Casa FOA? Porque nosotros siempre decíamos: 'Ay, si tuviéramos algo que fuera nuestro... que nosotros lo pudiéramos repetir como hacen tantas sociedades benéficas que tienen su propio evento'. Queríamos algo absolutamente nuestro."

Mechita Campos, Casa FOA

Deseos como estos son los que impulsan la creación de una empresa. Pero no hay que olvidar que la generación de dinero es lo único que permite que una empresa crezca y se sostenga en el tiempo. (Esto significa, en algunas oportunidades, sacrificar lo que a uno le gusta hacer por lo que debe hacer, para generar ingresos suficientes.)

2. ¿ESTÁ DISPUESTO A ARRIESGAR?

Emprender significa modificar. El empresario nunca se conforma con dejar las cosas como están y está dispuesto a modificarlas aun asumiendo un riesgo. Su iniciativa lo llevará a enfrentar situaciones en las que podría ganar o perder. Nadie le asegura el resultado de antemano. Todos los días el empresario se arriesga a que su negocio fracase, no pueda pagar sus deudas, no logre aceptación en el mercado o no consiga crédito.

El riesgo empresario es tan importante para llevar adelante un negocio que en las últimas décadas comenzó a considerarse como un factor de producción. Para realizar cualquier actividad económica, explicaban los economistas clásicos, se necesitan tres factores: la tierra, el capital y el trabajo. Pero en estos tiempos no basta sólo con tierras, dinero y trabajadores para montar una empresa. Es necesario alguien que, partiendo de una idea y usando su dedicación e ingenio para llevarla adelante, combine estos elementos para alcanzar resultados. Alguien debe organizar el negocio y tomar decisiones para que funcione: el empresario.

Y esto significa riesgo. Nunca es posible saber si *esa* idea, desarrollada de *esa* manera, tendrá éxito. Sólo puede estimarse con mayor o menor exactitud el futuro y elegir alternativas que impliquen mayor o menor riesgo.

Elija a una persona para que lo guíe en el proceso de decidir su negocio e implementarlo. Le servirá para rendir al máximo de su capacidad, con advertencias y recomendaciones. Este mentor debe reunir ciertas cualidades:



Pida ayuda

- **Haber probado su habilidad para los negocios.**
- **Estar dispuesto a reunirse regularmente, asignar tareas y exigir resultados.**
- **Formar parte del ambiente empresario.**
- **Tener una actitud cooperativa y no competitiva.**
- **No esperar a cambio más que la satisfacción de haber ayudado a desarrollar un proyecto.**
- **Saber motivar y transmitir una actitud positiva.**

---

3. ÉXITO Y FRACASO

El empresario corre riesgos sólo si cree que tiene posibilidades de alcanzar el éxito. Al tomar una decisión deja de lado otros caminos posibles por los que podría transitar. En realidad, cree –al

menos en el momento de tomar la decisión– que el camino elegido es el mejor para cumplir sus objetivos y, si alcanza sus objetivos, habrá logrado el éxito.

Pero cada vez que el empresario alcanza una meta encuentra otra más difícil de lograr. Y así siempre persigue el éxito sin alcanzarlo más que temporariamente. El fracaso también es parte del juego de todo emprendedor y cuando se enfrenta a él lo asume, se hace responsable y no distribuye las culpas. Lo convierte en aprendizaje y vuelve a desafiar su destino.

Evalúe su situación como potencial empresario considerando los siguientes aspectos. Asígnese un puntaje entre 0 (no/nada) y 10 (sí/máximo).

Planilla 2: ¿Tiene lo que se requiere?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quiero ganar dinero											
Tengo capacidad para dirigir											
Dispongo de capital											
Estoy dispuesto a asumir riesgos											
Tengo habilidad para resolver problemas											
Siempre logro lo que me propongo											
No soporto perder											
Me llevo bien con la gente											
Se me ocurren ideas todo el tiempo											
Tengo un buen manejo del dinero											
No me achico con los fracasos											
Mi intuición suele ser acertada											
Tengo confianza en mí mismo											
Salgo ganando de toda negociación											
Transmito entusiasmo a otros											

Total ______ puntos

Resultados:

- **0-74 puntos: No está preparado. Si de todas maneras está decidido a iniciar un negocio, le conviene asociarse a una persona con mayor capacidad emprendedora.**
- **75-114 puntos: Tiene posibilidades. Necesitará esforzarse y estar dispuesto a aprender en el camino. Piénselo bien.**
- **115-160 puntos: Usted tiene lo que se requiere. Sólo le resta encontrar la idea adecuada y ponerla en práctica.**

Los negocios y las personas tienen fortalezas (puntos a favor) y debilidades (puntos en contra). Éste es el momento para conocer las suyas. Identifique sus fortalezas escribiendo las cinco características con mayor puntaje, y sus debilidades al anotar las que menos puntos obtuvieron.

Fortalezas:

- ......
- ......
- ......
- ......
- ......

Debilidades:

- ......
- ......
- ......
- ......
- ......



¡Alerta!

Enfrentar y superar desafíos permanentemente, ver crecer lo que uno mismo imaginó y creó, cambiar lo establecido. Todo esto genera una forma de vida alejada de la rutina y el aburrimiento. Pero, cuidado. Si está pensando en ser empresario debe tener en cuenta también que se enfrentará a un trabajo sin horarios, a decisiones que sólo usted podrá tomar y a dificultades para separar su vida privada de su vida laboral.



¿Cómo lo hicieron?

"Hay que tratar de mantener un equilibrio y entender que uno tiene una familia y una vida aparte."

Carlos Baccetti, Agulla & Baccetti

"Yo creo que si Rosita y Adolfo Drescher vendieran Caro Cuore, a los seis meses estarían haciendo otra cosa. Mis amigos y mis hijos siempre me dicen que no puede ser que a esta altura todavía siga trabajando 14 horas por día. Nos dicen que vendamos y hagamos algo chico. Sí, seguramente, haremos algo chiquito... ¡y después lo iremos agrandando!"

Adolfo Drescher, Caro Cuore

Pida ayuda

Pida a personas cercanas que lo evalúen. ¡Los demás lo ven como usted se ve? ¿Cree que las opiniones que usted tiene de sí mismo son acertadas? Convoque al menos a tres personas y pídales que respondan el cuestionario sobre usted.

EVALUADOR 1:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quiere ganar dinero											✓
Tiene capacidad para dirigir											✓
Dispone de capital	✓										
Está dispuesto a asumir riesgos									✓		
Tiene habilidad para resolver problemas									✓		
Siempre logra lo que se propone											✓
No soporta perder											✓
Se lleva bien con la gente						✓					
Se le ocurren ideas todo el tiempo										✓	
Tiene un buen manejo del dinero								✓			
No se achica con los fracasos									✓		
Su intuición suele ser acertada										✓	
Tiene confianza en sí mismo											✓
Sale ganando de toda negociación											✓
Transmite entusiasmo a otros								✓			

Total ______ puntos

EVALUADOR 2:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quiere ganar dinero											
Tiene capacidad para dirigir											
Dispone de capital											
Está dispuesto a asumir riesgos											
Tiene habilidad para resolver problemas											
Siempre logra lo que se propone											
No soporta perder											
Se lleva bien con la gente											
Se le ocurren ideas todo el tiempo											
Tiene un buen manejo del dinero											
No se achica con los fracasos											
Su intuición suele ser acertada											
Tiene confianza en sí mismo											
Sale ganando de toda negociación											
Transmite entusiasmo a otros											

Total ______ puntos

EVALUADOR 3:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quiere ganar dinero											
Tiene capacidad para dirigir											
Dispone de capital											
Está dispuesto a asumir riesgos											
Tiene habilidad para resolver problemas											
Siempre logra lo que se propone											
No soporta perder											
Se lleva bien con la gente											
Se le ocurren ideas todo el tiempo											
Tiene un buen manejo del dinero											
No se achica con los fracasos											
Su intuición suele ser acertada											
Tiene confianza en sí mismo											
Sale ganando de toda negociación											
Transmite entusiasmo a otros											

Total ______ puntos

Recibieron más de 15.000 visitantes y descubrieron un negocio que les permitió seguir recaudando fondos, transformando un edificio en una exposición en la que distintos decoradores presentan sus propuestas.

Año tras año repitieron el evento, y Casa FOA se fue convirtiendo en un clásico, que en la última edición organizada por Mechita reunió a un millón de visitantes. La idea se expandió por Latinoamérica de la mano de uno de los hijos de Campos; entre los dos realizaron 43 exhibiciones. En la Argentina, la exposición anual aporta el 80% de los fondos que recauda la Fundación Oftalmológica Argentina.

Mechita marcó el rumbo de Casa FOA hasta su fallecimiento en febrero de 1997, unas pocas semanas después de relatar para este libro cómo se había convertido en una empresaria. Actualmente, sus hijas Mercedes e Inés se encargan de la organización del evento, dándole continuidad al sueño de su madre.

Estas son cuatro historias de emprendedores exitosos que se iniciaron en el mundo de los negocios con las mismas dudas y miedos que usted puede tener hoy. En los próximos capítulos los protagonistas de estas historias lo acompañarán en el proceso de armar su propia empresa, recordando anécdotas, brindando consejos y transmitiendo sus experiencias.

¿Quiero ser empresario?



1

LA ILUSIÓN DE SER DUEÑO DE UNO MISMO PUEDE OCULTAR LOS GRANDES SACRIFICIOS QUE IMPLICA LLEVAR ADELANTE UN NEGOCIO. ADEMÁS, NO TODAS LAS PERSONAS ESTÁN PREPARADAS PARA HACERLO. EVALUAR AHORA PUEDE AHORRAR FUTUROS DESENCANTOS.

Iniciar su propia empresa es una experiencia emocionante. Puede brindarle dinero y satisfacción personal. Pero, cuidado. También existen riesgos que pueden llevarlo a la quiebra y al descrédito.

Para tener éxito deberá utilizar toda su dedicación, intuición, ingenio y perseverancia.

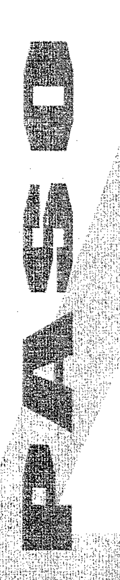
Tendrá que generar una idea vendedora y aplicar su capacidad para transformarla en negocio.

Las razones que llevan a las personas a enfrentar el desafío de convertirse en empresarios son muy variadas. Pero, sea cual fuere el impulso, todos tienen en común que están por algún motivo insatisfechos con su situación actual y creen que la empresa propia les dará ese *algo más* que están ansiando: dinero, independencia, estatus, desarrollo profesional, satisfacción, diversión.

Analice por qué quiere ser empresario. Las siguientes son algunas razones por las cuales las personas buscan el negocio propio. ¿Coinciden con las suyas?

- Estoy trabajando en relación de dependencia pero... ya me cansó. No quiero más jefes. Quiero hacer la mía.
- Estoy sin trabajo y creo que tengo mejores posibilidades poniéndome por mi cuenta que buscando un nuevo empleo.
- Tengo dinero ahorrado y quiero invertirlo. Prefiero desarrollar una idea de negocio antes que ganar una tasa de interés.
- Siempre quise tener mi propia empresa. En este momento, se me presentó una oportunidad. Es ahora o nunca.
- Soy profesional y quiero dedicarme a mi profesión por mi cuenta. Quiero hacer las cosas a mi manera.
- Recién termino mis estudios. Tengo pocos compromisos y muchas ganas de emprender algo nuevo.
- Siempre fui ama de casa. Quiero cambiar y creo que puedo dirigir mi propio emprendimiento.
- Recibí una indemnización y la quiero invertir en un negocio.
- Me jubilé. ¡Y la vida recién comienza!
- Me sobran tiempo y ganas y mientras estudio quiero probar con un emprendimiento.
- Quiero ganar dinero y sé que en relación de dependencia no voy a ganar todo lo que espero.
- No lo busqué, pero la situación me está empujando a ser empresario.
- Siempre me pregunté qué haría si ganaba mucho dinero en algún juego. Ahora me pasó y me quiero dar el gusto de tener mi propio negocio.
- Descubrí una oportunidad y, si bien nunca me había propuesto ser empresario, ahora me he entusiasmado con la idea.

¿De dónde saco la idea?



¿CÓMO GENERAR UN GRUPO DE IDEAS CON POTENCIAL DE CONVERTIRSE EN UN NEGOCIO RENTABLE? Y LUEGO, ENTRE TANTAS IDEAS, ¿CON QUÉ CRITERIOS SELECCIONAR LA QUE FINALMENTE SE VA A DESARROLLAR? ESTE ES UNO DE LOS MÁS ABSTRACTOS Y COMPLEJOS PROCESOS QUE DEBE TRANSITAR EL EMPRESARIO.

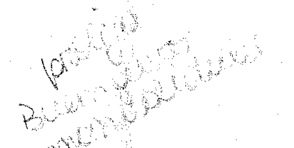
Cuando comenzó a leer este libro tal vez ya tenía la idea de un negocio. O quizá sólo sabía que quería probar su suerte con *algún* negocio, sin tener muy en claro cuál. Las próximas secciones le explicarán cómo es el proceso de nacimiento de una idea para iniciar una empresa.

Si usted ya la tiene, puede ponerla a prueba. Busque alternativas utilizando las técnicas de generación de ideas. Evalúe las ventajas y desventajas de cada una de ellas. Logrará convencerse de la genialidad de su idea original, mejorarla o quizá desecharla y probar su suerte con otra que, a la luz del análisis, le resulte más atractiva.

1. Dónde buscar

Antes de comenzar el proceso de generación de ideas es necesario acumular datos en su mente. Esto se logra acudiendo a diversas fuentes de inspiración.

Las que siguen son algunas pistas para facilitarle una primera búsqueda de ideas:



- Piense en sus puntos fuertes. ¿Qué sabe hacer? ¿Cuáles son sus cualidades y habilidades más destacadas?
- Llame a sus amigos y conocidos. Pídales ideas. Pregúnteles sobre la actividad que desarrollan y, si se desempeñan en algún área de su interés, organice una reunión para hablar con mayor profundidad.
- Marque los rubros de las páginas amarillas que le gusten. Fíjese en los avisos que se publican en esos rubros.
- Lea todo lo que encuentre sobre negocios. Recuerde que en muchas bibliotecas, además de libros, hay diarios y revistas.
- Identifique qué productos o servicios le gustaría que le ofrecieran y averigüe si existen en el mercado. Converse con amigos y familiares y pregúnteles qué necesitan.
- Haga una lista de los negocios que conoce y que le parecen interesantes y exitosos. Piense cómo se hicieron y si se pueden mejorar o combinar con otros negocios.
- Si viaja, tome nota de los negocios que existen en el extranjero que aún no se han desarrollado en el país.
- Compre o suscríbase a publicaciones de negocios, diarios y revistas, tanto nacionales como del extranjero. Léalas y recorte las ideas que le interesen.
- Si tiene conocidos que se desempeñan en el ámbito empresario (contadores, abogados, banqueros o consultores), pídales ideas que hayan tenido ellos, sus clientes, proveedores o socios.
- Asista a seminarios y conferencias que traten sobre PyMes (pe-

queñas y medianas empresas), financiamiento para emprendimientos y creación de nuevos negocios.
- Busque ideas en ferias y exposiciones.



Cómo lo hicieron

"Un día, por esas casualidades que se dan en la vida, me encuentro con una chica que había estado decorando en New York. Le pregunto cómo le había ido y me dice: 'Muy bien. Pensar que yo hace pocos meses que estoy en New York y ya me invitaron a tomar parte en un show de decoración'. Me quedé pensando y la llamé a la noche. Le pedí más información sobre el show y le pregunté si creía que algo similar podría funcionar en la Argentina. Me contestó: 'Bueno, hay que tener en cuenta muchas diferencias entre las dos culturas, la mentalidad argentina... pero es una buena base para partir de algo'. Ahora, modestia aparte, es mucho más importante nuestro show que el de ellos en New York."

Mechita Campos, Casa FOA

2. Cómo generar las ideas

¿Cuántas veces descartó una idea casi en el mismo instante en que la pensó? La racionalidad, a veces, atenta contra la creatividad. Descarta todo aquello que *a priori* parece imposible, absurdo o fantasioso, y desalienta la novedad.

Por esta razón, a lo largo de los años se inventaron distintas técnicas para la generación de ideas. Estas técnicas intentan evadir los bloqueos habituales a la creatividad y evitar que se aborte una idea que podría ser brillante.

Para generar ideas puede seguir una o algunas de las siguientes técnicas. Incluso, puede realizarlas más de una vez para desarrollar nuevas ideas o mejorar las existentes.

Técnica 1: Racional

- **Busque y anote necesidades insatisfechas que usted haya observado.**
- **Realice un análisis de cada una de ellas pensando en posibles negocios que las cubran.**



Manos a la obra

Ejemplo:

Dos estudiantes universitarios quieren generar una idea para desarrollar en sociedad.

Planilla 3: Ejemplo

Necesidades	Ideas de negocio
• *Recibir asistencia en el uso de computadoras en el hogar*	• *Servicios de asistencia telefónica por abono* • *Organización de charlas de capacitación a domicilio* • *Servicio de pago de impuestos*
• *Servicios para gente que vive sola*	• *Empresa de limpieza para el hogar* • *Servicio de cocina para freezer*
• *Actividades para personas mayores de 60 años*	• *Agencia de viajes especializada* • *Servicio de acompañantes* • *Organización de funciones de cine o teatro para jubilados en horarios no habituales con entradas más baratas*

Técnica 2: *Brainstorming* (tormenta de ideas)

- **Reúnase con sus potenciales socios o, si su emprendimiento va a ser personal, con un grupo de amigos, conocidos o familiares. Antes de la reunión, coméntele a cada uno de ellos que usted los convoca para que aporten ideas de negocios. Se puede acotar el objetivo del *brainstorming* a un sector de la industria, a un tipo de actividad o a un tipo de cliente específico, entre otros parámetros.**
- **Establezca un límite de tiempo o de cantidad de ideas a generar.**
- **Explique las reglas del *brainstorming*: todos deben decir todas las ideas que les vienen a la mente, por más absurdas que parezcan. Es fundamental tener en cuenta que importa la cantidad y no la calidad. También se deben incluir las versiones mejoradas de ideas ya propuestas. Una regla de oro de esta técnica es que nadie puede emitir juicio alguno sobre las ideas.**

Se deben evitar las frases asesinas como "sí, pero...", "no va a funcionar", "eso no tiene nada que ver" y otras tantas que suelen inhibir la creatividad. Si alguna persona hace una crítica, los demás tienen la obligación de hacerla callar.

- Elija a una persona para que anote todas las ideas que surjan.

EJEMPLO:

Un chef busca una idea de negocio original, reunido con un grupo de amigos.

Planilla 4: Ejemplo

Objetivo:

Generar ideas de emprendimientos gastronómicos

Participantes:

Alicia, Juancho, Dr. Alberti, Ríos, Loli

Ideas de negocio:

- *Café literario*
- *Pub con música en vivo*
- *Pasta-party para fiestas*
- *Entrega de postres a domicilio*
- *Comidas que no precisan heladera*
- *Comidas para turismo aventura*
- *Recetas para los envases de productos*
- *Preparación de comidas a domicilio*
- *Comedores baratos para trabajadores*
- *Tortas personalizadas*
- *Galletitas con forma de marcas, para regalos empresarios*
- *Pizzas dulces*
- *Helados salados*
- *Golosinas eróticas para adultos*
- *Productos regionales para exportar*
- *Restaurante donde los clientes cocinan*
- *Recetario en Internet*

TÉCNICA 3: ASOCIACIÓN FORZOSA

- Piense en algún producto o servicio que ya exista en el me[illegible] ca-do. Servirá de punto de partida para generar nuevas ideas.
- Confeccione una lista de diez palabras elegidas al azar (pid[illegible] a 10 personas que aporten alguna palabra, abra un libro o dic[illegible]cionario y elija sin mirar, o mire a su alrededor y busque pal[illegible]bras).
- Combine la idea inicial con cada una de las palabras de la lis[illegible] para obtener nuevas ideas a partir de la asociación de ambas[illegible]

EJEMPLO:

Una ex-ejecutiva de una empresa multinacional quiere iniciar un negocio y busca ideas creativas.

Planilla 5: Ejemplo

Negocio conocido:

Venta de cosméticos

Palabras al azar:	Ideas de negocio:
teclado	*pruebas de maquillaje en fotos computarizadas*
sensibilidad	*cosméticos para pieles sensibles*
anteojos	*crema protectora para la irritación en la nariz producida por la montura de los anteojos*
aula	*clases de cuidado de la piel*
pastillas	*crema en cápsulas*
recipiente	*envases de barro para cosméticos*
agrandar	*productos cosméticos gigantes para stands y exhibidores*
seguridad	*cosméticos irrompibles*
niños	*maquillajes para jugar*
teología	*perfumes y fragancias para meditación*

Planilla 3: Técnica racional

Necesidades:	Ideas de negocio:

Planilla 4: Técnica de tormenta de ideas

Objetivo:

Participantes:

Ideas de negocio:

Planilla 5: Técnica de asociación forzosa

Negocio conocido:

Palabras al azar:	Ideas de negocio:

3. ¿CUÁL ES LA MEJOR?

Elegir siempre significa renunciar a algo. Cuando usted seleccione la idea que después desarrollará como negocio, estará descartando otras posibilidades. Quizás usted elija una idea que el mercado rechazará o descarte una que sus potenciales clientes recibirían de buena gana. Para minimizar la posibilidad de equivocarse debe evaluar las ideas considerando qué significan y qué riesgos implican.

De todos los posibles negocios surgidos de las técnicas de generación de ideas, algunos pueden descartarse fácilmente tanto por razones personales (ideología, necesidad de viajar, dinero disponible, entre otras) como por razones comerciales (ya existen demasiados emprendimientos similares, el mercado se mueve en otra dirección, no se puede competir con el líder, entre otras). Intente seleccionar las ideas que le parezcan más factibles para investigarlas con mayor profundidad y evaluarlas utilizando los criterios que le parezcan adecuados.

Las variables que generalmente se deben considerar con detenimiento son: el monto de la inversión inicial, la novedad de la idea, la complejidad para transmitirla al mercado, la cantidad de competidores actuales y potenciales, el grado de dificultad en la implementación, la tecnología y los conocimientos requeridos, el potencial de crecimiento, el éxito de negocios similares en el país y en el exterior y la compatibilidad con gustos e intereses personales.



Evalúe sus ideas. Complete la tabla comparativa con las ideas que sobrevivieron al primer filtrado, y asigne un puntaje a cada variable que compara. La evaluación debe considerar su situación frente a cada uno de los negocios, y ayudarlo a tomar la decisión. Puede incluir en la evaluación otras variables que considere relevantes y eliminar las que no considere importantes.

EJEMPLO:

Una ex empleada estatal está buscando un negocio para invertir el dinero de la indemnización que recibió. Está comparando las dos alternativas que más le gustaron entre las ideas que había generado. Después de la evaluación, concluye que es más interesante para ella armar el servicio de asistencia personal y cadetería.

Planilla 6: Ejemplo

Alternativas	*Heladería*	*Servicio de asistencia personal y cadetería (trámites, compras, pago de servicios, envío de paquetes y mensajes)*
Inversión inicial	6 *(invertiría casi todo lo que tengo)*	8 *(menos de lo que pensaba invertir)*
Novedad de la idea	6 *(en el barrio hay muchas, pero ninguna de buen nivel)*	7 *(en el barrio no hay ninguno)*
Complejidad de la idea	10 *(cualquiera conoce una heladería)*	9 *(es fácil de comunicar)*
Cantidad de competidores actuales y potenciales	0 *(la ciudad está llena de heladerías y alguna cadena grande podría llegar a mi barrio)*	4 *(no hay empresas que presten un servicio integral similar, pero algunas podrían querer ingresar al mercado)*
Tecnología y conocimientos requeridos	5 *(hay que realizar capacitación y comprar las heladeras y las máquinas)*	7 *(hay que estar muy orientado al servicio y tener muy buena atención)*
Potencial de crecimiento	6 *(si me va bien podría abrir otro local)*	7 *(pueden incorporarse otros servicios: limpieza, cocina para freezer)*
Exito de negocios similares, en el país y en el exterior	4 *(funcionan muchas, pero también cierran muchas)*	8 *(crece el mercado de servicios para el hogar)*
Compatibilidad con gustos e intereses personales	8 *(me gusta el trato con la gente)*	8 *(me gusta el trato con la gente)*
Puntaje total	45	58

Planilla 6: Evaluación de alternativas de negocio

Alternativas		
Novedad de la idea		
Dedicación requerida		
Conocimiento del negocio		
Control sobre el negocio / autonomía		
Poder de negociación de los proveedores		
Tamaño y fortaleza de los competidores		
Atractivo del mercado al que se dirige		
Posibilidad de que sea sustituido por nuevos productos		
Apoyo familiar		
Dinero que puede generar		
Complejidad de la idea (para transmitirla al mercado)		
Dependencia de algunos clientes		
Cantidad de competidores actuales y potenciales		
Forma de trabajar		
Grado de dificultad de implementación		
Tecnología y conocimientos requeridos		
Potencial de crecimiento		
Riesgos que implica		
Exito de negocios similares, en el país y en el exterior		
Compatibilidad con gustos e intereses personales		
Puntaje total		

¿Cuál es el negocio?



3

PARA QUE UNA IDEA PUEDA LLEGAR A SER UN VERDADERO NEGOCIO DEBE SATISFACER UNA NECESIDAD REAL DEL MERCADO, DIFERENCIARSE DE LAS OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR Y POSEER ALGO QUE LA HAGA ÚNICA. MUCHOS SON LOS ERRORES QUE SE COMETEN EN ESTA ETAPA. EVITARLOS ES EL DESAFÍO.

Con una idea no se tiene un negocio, pero es un buen comienzo. A partir de esa iniciativa, el proceso de implementación del proyecto es una etapa tan importante como la idea misma. Una idea simple puede transformarse en un gran negocio si se lleva a cabo bien, mientras que otras más brillantes se quedan en el camino porque se cometen errores en su puesta en práctica.

La idea que usted ha seleccionado responde seguramente a una necesidad actual o potencial de alguna persona. ¿Qué necesidad intenta satisfacer? ¿Quiénes sienten esa necesidad? ¿Qué productos satisfacen hoy esa necesidad? ¿Cree que alguien estaría dispuesto a pagar para lograr la satisfacción de esa necesidad? ¿Cuánto?



Para pensar

1. Responda a una necesidad

Todo producto o servicio tiene como objetivo la satisfacción de alguna necesidad o deseo. Las personas compran lo que les brinda un servicio. Por ejemplo: la vida más agradable en el hogar (electrodomésticos, muebles, elementos de decoración); diversión (cine, restaurantes, juegos); transporte (automóviles, trenes, aerolíneas). Son los empresarios los que detectan estas necesidades o deseos e inventan maneras, cada vez mejores, para satisfacerlos. Los productos o servicios que usted compra habitualmente, quizá no existían hace diez, veinte o treinta años. Simplemente, alguien detectó una necesidad, encontró una solución y planificó su desarrollo.

"El verdadero fin de esta agencia es resolver los problemas de comunicación de nuestros clientes. Lo único que nosotros dos tenemos de empresarios es haber detectado eso. Todo lo demás fue circunstancial. Haber detectado que el cliente viene a la agencia porque tiene una sola bala, y si no la pone en la cabeza del consumidor pierde mucha plata, fue el único logro empresarial."

Carlos Baccetti, Agulla & Baccetti



Cómo lo hicieron

"A los decoradores les gustó porque era la primera vez que ellos podían promocionarse. Yo creo que fue una necesidad que hubo en ese momento. Los decoradores que participaron aquella primera vez se dieron cuenta de que podían confiar en una organización bien armada, que les iba a dar su apoyo, porque nosotros no improvisamos."

Mechita Campos, Casa FOA

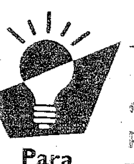
"Mi aporte tiene que ver con propuestas diferenciadoras sobre un producto sobre el que se suponía que ya no había nada que inventar. Se pensaba desde lo físico. El corpiño cumplía la función de sostén. Nosotros lo convertimos en un artículo decorativo."

Rosita Drescher, Caro Cuore

2. Los factores clave de éxito

La necesidad detectada es una oportunidad. La idea de un negocio surge al descubrir de qué manera se puede satisfacer esa necesidad ganando dinero. Que una idea se transforme en un negocio exitoso es el resultado de muchos factores, no siempre previsibles. Al menos debemos poder identificar los factores clave para que una actividad funcione generando ingresos. Según el negocio, algunos de los factores clave son:

- Ser el único en el mercado
- Ser el primero en el mercado
- Comprar barato
- Poder vender más caro que el promedio
- Saber hacer algo mejor que nadie
- Tener una red de contactos
- Tener capacidad financiera
- Tener un nombre o una reputación
- Estar en una buena ubicación
- Tener un producto innovador
- Poseer un amplio sistema de distribución



Para pensar

Intente responder esta pregunta (puede buscar ayuda observando casos similares, leyendo revistas de negocios o consultando a especialistas): ¿cuál es el factor clave de su posible negocio?

3. ¿Qué tiene que lo diferencie de los demás?

Para sobrevivir en el mercado usted debe diferenciarse de las demás empresas. Debe agregar valor a las soluciones que ya se ofrecen. Puede hacerlo a través de una mejor calidad de producto y/o servicio, de precios más bajos, de beneficios extra o mediante una innovación. De alguna forma debe brindar algo más que lo haga único y lo diferencie del resto del mercado.

¿Qué es lo que hace que uno elija una determinada marca de *jeans*, por ejemplo Levi's, Lee o Calvin Klein? A través del tiempo y la publicidad los fabricantes han ido construyendo un valor que combina imagen, calidad, y diseño, que los vuelve diferentes a los ojos de los consumidores. Esta diferenciación es la que permite que un producto sea elegido entre todas las marcas del mercado.



Cómo lo hicieron

"Lo único que teníamos de especial era nuestro conocimiento de cómo viajar. 'Cuando llegás a Madrid, te tomás el metro y vas acá y enfrente hay una confitería bárbara que sirve chocolate con crema.' Eran todas recomendaciones de nuestras experiencias de viajar. Así nos fuimos diferenciado con una agencia de viajes tradicional en la que cuando un tipo joven entra lo atacan vendiéndole el tour. 'Compráme el tour, compráme el seguro, compráme...'. La mayoría de las agencias lo que quieren es vender lo que tienen para hacer dinero. Ese nunca fue nuestro estilo. Nuestra política es recomendar a la gente cómo hacer su viaje."

Eduardo Biraben, Asatej

"Si se imita nunca se llega a tener éxito. Hay gente que piensa que hay que imitar. 'Si éste llegó al éxito por este camino, yo lo sigo exactamente igual.' Puedo asegurar que eso no va."

Adolfo Drescher, Caro Cuore

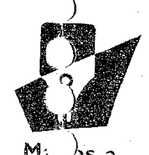
"Ningún ejército es mejor que sus soldados. Por lo tanto, pensamos que la clave del éxito era que pudiéramos juntarnos con los mejores en cada área, y eso hicimos."

Carlos Baccetti, Agulla & Baccetti



Para Pensar

Un error muy común de quienes se inician en el mundo de los negocios es creer que si a alguien le va bien en su emprendimiento lo mejor es copiarlo. Así surgen centenares de quioscos, canchas de *paddle*, parrillas, gimnasios y camas solares que están destinados al fracaso antes de comenzar. No ofrecen nada distinto y en la lucha por captar clientes generan una rentabilidad cada vez menor, que rara vez permite recuperar inversiones y cubrir costos. Sólo algunos empresarios hábiles saben ganar con estos negocios llamados de oportunidad. Entran en el inicio, generan la mayor cantidad de dinero mientras el negocio crece y salen en el momento justo, antes de que comience la caída.



Tom Peters, un reconocido consultor norteamericano, escribió en su último libro 'En busca del Uau!': "Si usted está pensando en iniciar un nuevo negocio, ésta es la pregunta número uno: ¿Puede explicar en 25 palabras qué tiene de especial?, es decir, ¿por qué en lugar de 'qué bien' la gente va a decir: '¡Uau!'?"... Este es su turno. ¿Puede usted explicarlo?

4. Los errores comunes

Según las estadísticas, dos de cada tres nuevos negocios que se inician fracasan en los primeros dos años. Para que a usted no le pase lo mismo evite los errores más comunes planificando su negocio y aprendiendo de la experiencia de otros.

Le damos una pista de lo que no debe hacer. Estos son algunos errores comunes en la puesta en marcha de un emprendimiento:

- Armar una empresa más grande que lo que se necesita. Muchos emprendedores tienden a sobredimensionarse comprando oficinas, equipos, contratando mucho personal y generando un nivel de gastos que el negocio no puede cubrir cuando recién está comenzando.
- Tener más socios de los que el negocio puede soportar. En el momento de armar el negocio es fácil pensar en los socios como colaboradores, pero hay que tener en cuenta que cada socio implica distribuir una parte de la rentabilidad, y ésta puede ser insuficiente para repartir entre muchos.
- No armar un plan de negocios claro con metas y plazos de cumplimiento. Es imprescindible estimar cuánto se puede llegar a ganar, de qué manera y en cuánto tiempo.
- No elegir la ubicación geográfica o la forma de ventas adecuadas. Si no se está cerca de los clientes o no se planifica cómo llegar a ellos, el negocio no puede subsistir.
- Definir el producto sobre la base de gustos e intereses propios y no del mercado. Los gustos del propietario de una empresa no son necesariamente los mismos que los del mercado al que se dirige.
- Copiar un negocio sin evaluarlo. Un negocio puede ser exitoso en su lugar y en su momento, pero eso no asegura que pueda repetirse y funcionar de la misma manera.
- Confundir ganancia con efectivo. Dinero en la caja no significa ganancia y puede ser una situación temporaria. La ganancia surge de la diferencia entre los ingresos y los costos.
- Subestimar el tiempo de retorno de la inversión. El tiempo que se tarda en recuperar lo que se invierte en un negocio suele ser más largo que lo que se planifica.
- Subestimar el monto de la inversión inicial. Cuando se calcula la inversión inicial es normal olvidar algunos costos o no considerar otros porque parecen insignificantes, y después descubrir sobre la marcha que se necesita más dinero que el planificado.
- No tener toda la información necesaria. Muchas personas inician negocios sin tener conocimientos sobre el mercado, su funcionamiento, los clientes, los competidores y los consumidores.
- No tener un sistema para seleccionar, capacitar y administrar el personal. Los recursos humanos son clave para cualquier negocio, y más aún para uno que recién comienza; si no se está preparado para administrarlo se malgastan recursos materiales y humanos.
- No considerar en el proyecto el pago de impuestos. Todas las empresas, por más pequeñas que sean, deben registrarse y pagar los impuestos que correspondan a su categoría y actividad (Ingresos Brutos, Ganancias, IVA, Autónomos, cargas sociales, etc.). Es un error común omitirlos en los proyectos y encontrarse con pagos no calculados, una vez en marcha.
- No tener en cuenta el costo del capital propio. Para evaluar si conviene económicamente realizar un proyecto, antes de invertir dinero hay que considerar qué rentabilidad se podría obtener invirtiendo en otra cosa, ya que ése es el costo de usar el dinero propio (se puede evaluar el interés de un plazo fijo, el beneficio de otro negocio, la rentabilidad de una inversión en acciones u otra inversión).

5. ¿Empezar de cero?

No siempre es necesario empezar de cero para tener el negocio propio. Iniciar una empresa desde la nada puede ser muy gratificante pero no siempre es la mejor decisión. Existen alternativas que pueden permitirle iniciar un negocio partiendo de otro que ya esté funcionando. Analice las siguientes opciones.

5.1. Asociarse a un negocio en marcha

Permite acceder a un negocio que ya tiene clientes, autorizaciones, permisos y licencias, imagen empresarial, equipamiento y personal, con una inversión menor a la necesaria si usted quisiera montar solo la empresa. En este caso, lo difícil es encontrar un negocio y un socio a la medida de sus pretensiones como empresario y que se adapte a su forma de trabajar.

5.2. Comprar un negocio en marcha

Tiene las mismas ventajas de una asociación, pero implica una inversión y una independencia mayores. Además de comprar local, equipamiento y otros bienes físicos, el precio de venta incluye valores intangibles como la marca, las ventas potenciales y la clientela.

5.3. Obtener una franquicia

Una franquicia es un derecho a reproducir un negocio ya establecido, que se ofrece a un emprendedor a cambio de un pago inicial (*fee* de ingreso) y el pago de un porcentaje de las ventas. Tiene ventajas: se obtienen la tecnología, la marca y los productos y se ingresa a un sistema ya probado por otros emprendedores. Pero todo eso tiene un precio (*fee* y porcentaje sobre ventas) que, a veces, puede ser demasiado alto y no siempre tan rentable como promocionan las empresas vendedoras de franquicias. Por otro lado, las posibilidades de crecimiento y de desarrollo como empresario están muy limitadas por la empresa franquiciante. Mc Donald's, Marta Harff, Copyshow y Delicity son algunas de las empresas que otorgan franquicias en nuestro país.

5.4. Comprar una licencia

Una licencia es un derecho a utilizar una marca para colocar sobre un producto y realizar su comercialización. El negocio se maneja en forma independiente y se le paga al dueño de la marca por su uso. Se utiliza mucho en indumentaria, calzados y juguetes. Algunas marcas que suelen estar licenciadas son Disney, Adidas y Benetton.



Realice una descripción de su negocio, teniendo en cuenta qué necesidad satisface, cuáles son sus factores clave y en qué se diferencia de otros negocios similares.

Ejemplo:
Un grupo de arquitectos quiere armar una empresa de reformas de baños y cocinas.

Planilla 7: Ejemplo

Actividad de la empresa:

- *Asesoramiento, proyectos y dirección de obras de reforma de baños y cocinas.*

Necesidad que satisface:

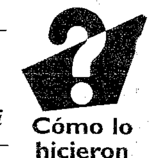
- *Confort, estética del hogar. Tener algo nuevo en la casa aunque la casa sea vieja. Contar con asesoramiento especializado y supervisión de la obra.*

Factor(es) clave del negocio:

- *Tener un producto innovador.*
- *Tener un buen nombre y una reputación.*
- *Armar una buena estructura de proveedores de mano de obra y materiales.*

Es diferente de otras empresas porque:

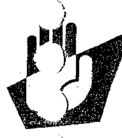
- *Va a estar especializada sólo en la reforma de baños y cocinas. Va a brindar un servicio personalizado y muy profesional.*



"Es mucho más fácil crear una agencia de cero que modificar una estructura de cincuenta años o de cien personas."

Carlos Baccetti, Agulla & Baccetti





Cuidado con los avisos en diarios y revistas que prometen ganar una fortuna en un día con un negocio nuevo. Muchas veces es un modo de engancharlo para que compre equipos o venda productos mediante dudosos sistemas de comercialización. Nunca acepte la propuesta en el momento aunque sea incitado para hacerlo. Realice un análisis en frío.

lanc a ol a

Planilla 7: Este es el negocio

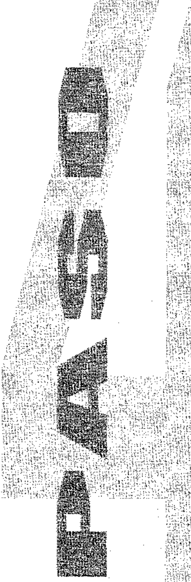
Actividad de la empresa:

Necesidad que satisface:

Factor(es) clave del negocio:

Es diferente de otras empresas porque:

¿Cómo investigo el mercado?



POCOS ERRORES SON TAN GRAVES COMO LANZAR UN PRODUCTO SIN HABER INVESTIGADO SI HAY SUFICIENTES COMPRADORES O DEMASIADOS COMPETIDORES. QUIEN ESTÁ POR PONER EN MARCHA UN NEGOCIO DEBE CONOCER TODOS LOS DETALLES DEL MERCADO, DESDE LA FORMA DE TRABAJAR DE SU COMPETENCIA HASTA LAS NECESIDADES DE LOS POTENCIALES CLIENTES.

Ningún emprendedor debe olvidar que para estar en condiciones de iniciar un negocio el conocimiento del mercado es fundamental. La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios que ya están ofreciendo ese producto o servicio, o uno similar) y la demanda (quiénes son y qué necesidades tienen los consumidores).

Hay varios caminos disponibles para este trabajo. Se puede investigar a través de información ya existente (en revistas, diarios, cámaras empresarias, páginas amarillas, informes de mercado o alguna otra fuente) o se puede recolectar nueva información a través de encuestas, entrevistas, sondeos u otras técnicas. También existen empresas que realizan investigaciones de mercado pero, aun cuando se esté en condiciones de contratarlas, es necesario tener una idea previa del mercado y determinar cuáles son las preguntas que debe responder la investigación. Por ejemplo:

- ¿En qué mercado estoy?
- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Qué parte del mercado tendré con mi producto?
- ¿Quiénes y por qué comprarán mi producto?
- ¿Qué cantidad comprarán?
- ¿A qué precio?
- ¿Estoy en un sector en crecimiento o en un sector que decrece?

"Hicimos una investigación de mercado y nos dimos cuenta de que había un nicho que estaba desatendido. Un mercado de productos de mayor calidad en el cual, en ese momento, sólo operaba una empresa muy pequeña. Decidimos ir a Europa. Vimos cuáles eran la moda y las tendencias. No para copiarlas sino para adaptarlas al mercado local."

Adolfo Drescher, Caro Cuore



Cómo lo hicieron

---

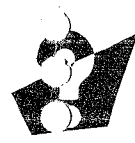
1. La competencia

Es importante para usted conocer quiénes van a competir con su negocio. Técnicamente, al grupo de empresas que compiten ofreciendo productos similares suele llamársele sector industrial.

De todas maneras, no compiten sólo los que están en el mismo sector industrial, sino también los que venden otros productos al mismo público. Un videoclub no sólo enfrenta la competencia de otros videoclubes de la zona sino también, indirectamente, de cines, espectáculos teatrales y restaurantes, pues lo que decide una persona es qué hacer con su tiempo libre.

Otros competidores que deben tenerse en cuenta son los que hoy no están en el mercado o en ese sector que usted quiere explotar pero podrían ingresar fácilmente. Ejemplos: empresas que utilizan tecnología similar, compañías del exterior, empresas que venden productos complementarios. La única manera para que usted logre entender cómo funciona el negocio de sus competidores directos e indirectos es determinando quiénes y cuántos son.

Esta información también le servirá para poner en práctica una técnica que se utiliza para mejorar y probar una idea de empresa. Se trata de un sistema que en el mundo de los negocios se conoce como *benchmarking* y que consiste en que el emprendedor se compare con quienes son eficientes en los factores que son clave para su propio negocio. Para ello debe estudiar cómo hacen las cosas otras empresas. No es necesario que la empresa o las empresas que usted tome como referencia pertenezcan al mismo sector industrial de su negocio. Por ejemplo, si el factor clave de éxito del negocio que usted quiere llevar a la práctica es la distribución, puede compararse con empresas de alimentos refrigerados o gaseosas, ya que son especialistas en el tema. Si su punto clave es la atención a clientes, puede estudiar los sistemas que utilizan los bancos, restaurantes, hoteles u otras empresas de servicios.



Cómo lo hicieron

"En las reuniones con amigos, cuando la gente se presentaba se decían: '¿Vos qué hacés?' 'Yo soy abogado.' 'Yo soy médico.' Y yo decía: 'Yo fabrico corpiños.' 'Ah. ¿de alguna marca conocida?' Entonces yo les preguntaba: '¿Vos conocés Peter Pan?'(que en ese momento era líder absoluta del mercado). 'Sí', me contestaban. '¿Vos sos dueño de Peter Pan?' Y yo les decía: 'No, yo les hago la competencia'. En ese momento, nuestro objetivo era Peter Pan. No copiarlo, superarlo. Por eso, nunca desestimamos a un competidor. Si aparece alguno que está creciendo le ponemos el ojo encima. Miramos qué pasa. Porque nadie es dueño del mercado. Nadie es dueño del cliente. Al consumidor lo tenés prestado."

Adolfo Drescher, Caro Cuore

Las siguientes son algunas preguntas acerca de la oferta que no puede dejar sin respuesta antes de iniciar su negocio.

- ¿Con quiénes va a competir?
- ¿Quiénes ofrecen productos o servicios similares?
- ¿Qué productos o servicios ofrecen?
- ¿Cuánto facturan?
- ¿Por qué considera que compiten con usted?
- ¿Cuánto poder tienen en el mercado? ¿Cómo cree que pueden reaccionar frente a su ingreso en el mercado?
- ¿A qué precios venden sus competidores?
- ¿Cuál es la rentabilidad promedio de su competencia?
- ¿Están apareciendo nuevos competidores o desapareciendo los que ya están? ¿Por qué?
- ¿Quiénes no están en el mercado hoy pero podrían ingresar en algún momento?
- ¿Qué productos podrían sustituir al que usted ofrecerá? (Mismo público, mismo punto de venta, misma situación de compra o alguna característica común.)
- ¿Hay un líder claro en el sector? ¿Dónde cree que reside la clave de su éxito? ¿Hay algún aspecto que usted pueda imitar?
- ¿Qué tendencias se anticipan para el sector en los próximos años?

Describa y analice el sector en el que competirá su negocio.

EJEMPLO:

Una pequeña empresa ha decidido tomar una licencia de una empresa extranjera para fabricar juegos de jardín para niños.

Planilla 8: Ejemplo

¿En qué sector industrial está su negocio?

- *En el sector juguetes*

Nombre sus tres principales competidores e intente identificar sus ventajas

EMPRESA 1: *Garden Toys*

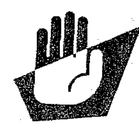
Ventajas:
- *Está desde hace varios años en el mercado*
- *Tiene puntos de venta muy bien ubicados*

EMPRESA 2: *Recreo Verde*

Ventajas:
- *Traen del exterior juguetes muy innovadores (aunque caros)*
- *Está manejada por gente con poca experiencia pero mucha fuerza*
- *Están siempre pensando en cosas nuevas*

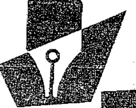
EMPRESA 3: *Playnow*

Ventajas:
- *Es reconocida por toda su línea de juguetes*
- *Sus productos son muy resistentes*



¡Alerta!

No deje de prestar atención a la competencia internacional. Quizá usted está pensando en un nicho que no está muy desarrollado aquí, pero puede atraer a jugadores de otros países donde el negocio está mucho más maduro. Las empresas del exterior son competidores potenciales a los que no hay que subestimar.



Manos a la obra

Planilla 8: Su sector industrial

¿En qué sector industrial está su negocio?

Nombre sus tres principales competidores e intente identificar sus ventajas

EMPRESA 1:

Ventajas:

EMPRESA 2:

Ventajas:

EMPRESA 2:

Ventajas:

2. El que siempre tiene razón: el cliente

Sea cual fuere el producto o servicio que ofrezca, alguien será su cliente. ¿Ya sabe quién es? ¿Cuánto conoce acerca de él? Los clientes no son seres sin nombre ni rostro. Son personas de carne y hueso que harán que el negocio funcione... o no. Ellos comprarán y pagarán, probarán su atención, comentarán su negocio y, quizá, regresarán. Por eso debe tratar de reconocerlos.

Antes de iniciar el negocio es necesario estimar cuántos pueden ser sus clientes, cuánto podrían comprar y qué precio están dispuestos a pagar. Para ello hace falta saber cuántas personas (o empresas o instituciones, si el producto está dirigido a ellas) comparten la necesidad que su producto satisface; de ese grupo de personas cuántas estarán dispuestas a comprarle, y finalmente, quiénes efectivamente lo harán.

Es cierto que no es sencillo identificar las necesidades de los consumidores. Muchas veces la razón de una compra no es fácilmente explicable. Hay gente que compra *compact-discs* porque está deprimida, o se asocia a un club sólo por el estatus, hay quienes compran ropa para estar a la moda, o tienen cosméticos porque se los recomienda un médico o compran departamentos como inversión.

Incluso las situaciones de consumo son también variadas para un mismo producto. Un helado puede tomarse como postre en una comida, puede ser parte de un paseo, puede consumirse para mitigar el calor, puede reemplazar una golosina del kiosco o hasta puede ser recetado como calmante después de una operación de garganta.

2.1. Quiénes son

El *marketing* o comercialización consiste en analizar el consumo e identificar qué espera la gente, para ofrecerles los productos y servicios que están dispuestos a comprar, y fomentar su consumo.

Si bien algunos productos o servicios se dirigen a casi toda la población (como los artículos de limpieza o el transporte público, por dar dos ejemplos), la mayor parte de los negocios están armados para algún grupo de personas en particular. Los automóviles Alfa Romeo se dirigen a consumidores de alto poder adquisitivo, el banco Itaú quiere captar a los que buscan que un banco les brinde una buena atención, los bares de las estaciones de ómnibus están destinados a los que quieren tomar algo

mientras esperan, este libro se dirige a los que tienen ganas de iniciar un negocio. Estos conjuntos de gente que tiene necesidades similares, o formas de consumo homogéneas, se conocen como segmentos de mercado.

Se puede tratar de identificar los segmentos de mercado a través de distintas variables, como:

- sexo
- edad
- estado civil
- tipo de familia
- tipo de vivienda (casa, departamento, alquiler)
- ahorros
- ocupación (jubilado, empleado, docente, profesional u otra)
- tiempo libre (clubes, *hobbies*, asociaciones, vacaciones)
- grupo étnico
- nivel socio-económico
- ubicación geográfica

Cómo lo hicieron

"En la Argentina no hay una red de hoteles o una referencia acerca de cuánto cuesta un alojamiento promedio. No hay nada. Está todo pensado para gente rica o turismo VIP. No existe el turismo para la franja de abajo. Descubrimos un nicho (los jóvenes con poco dinero) y fuimos hacia él."

Eduardo Biraben, Asatej

Las siguientes son algunas preguntas que usted debe responder (ya sea investigando usted mismo o contratando una investigación):

- ¿Qué segmentos existen en el mercado al que usted entrará?
- ¿A qué segmento o segmentos puede dirigirse con su producto o servicio?
- ¿Cuántas personas (o empresas, instituciones) forman ese grupo?
- ¿En qué situaciones se consumirá su producto? ¿En qué situación se consumen productos similares?
- ¿Por qué razones se consume su producto?
- ¿Con qué frecuencia se consume?
- ¿Se consume la misma cantidad a lo largo del año o es un producto estacional?
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar los clientes por este producto o servicio?
- ¿Cómo cree que evolucionará la demanda en los próximos años?
- ¿Qué factores pueden alterar el comportamiento de sus posibles clientes?



Manos a la obra

Ahora intente describir a su cliente. Tenga en cuenta que algunas de las variables pueden no ser relevantes para su negocio. Por ejemplo, que alguien viva en casa o departamento (tipo de vivienda) no será relevante para identificar un segmento de consumidores de perfumes, pero sí para un segmento de potenciales clientes de piletas de natación.

Ejemplo:

Un artesano que quiere fabricar y distribuir candelabros y otros objetos de peltre y plata, está intentando describir a sus clientes.

Planilla 9: Ejemplo

Sexo:

Principalmente las mujeres, porque son las que habitualmente compran los objetos de decoración.

Edad:

Creo que no son productos para personas muy jóvenes, por el estilo y el precio que van a tener. Estimaría que los compradores tendrán entre 35 y 65 años.

Estilo de vida:

Personas que disfrutan del diseño y de lo estético, y a las que atraen las cosas exclusivas y de materiales nobles.

Tipo de vivienda:

Casas, estancias, pisos, lofts, dúplex.

Nivel socio económico:

Gente con alto poder adquisitivo.

Planilla 9: Sus clientes

Sexo:

Edad:

Estado civil:

Tipo de familia:

Tipo de vivienda:

Ahorros:

Ocupación:

Tiempo libre:

Estilo de vida:

Grupo étnico:

Nivel socio económico:

Ubicación geográfica:

2.2. CUÁNTOS SON

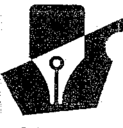
¿Cuán grande es el segmento al que se dirigirá con su negocio? Es posible que la descripción de los clientes potenciales sea perfecta, que ellos estén ansiando el producto o servicio que usted piensa ofrecer, y que estén dispuestos a pagar exactamente el precio que usted tiene en mente. Pero también es posible que el segmento esté compuesto por muy pocos compradores, insuficientes para sostener su negocio.

Para realizar una estimación del tamaño de un segmento debe recurrir a diversas fuentes de información. Algunos datos pueden ser obtenidos gratuitamente o a precios accesibles. Otros, como los que proporcionan los consultores y las empresas de investigación de mercado, pueden alcanzar precios altos.

Las principales fuentes de información para determinar el tamaño de un segmento de mercado son:

- Cámaras y agrupaciones empresarias
- Asociaciones de consumidores
- Instituciones gubernamentales
- Fundaciones
- Aduanas
- Bolsas de comercio
- Revistas y diarios
- Publicaciones empresarias locales
- Publicaciones del exterior
- Consultores
- Investigadores de mercado
- Proveedores y clientes de la competencia
- Informantes clave: personas que conocen el mercado o participan en él (empresarios, comerciantes, investigadores, periodistas y otros).

Cuantifique el mercado potencial y el mercado efectivo para su producto o servicio.



Manos a la obra

EJEMPLO:

Un joyero quiere incorporar el negocio de venta de alianzas de oro para matrimonio y está calculando el tamaño del mercado.

Planilla 10: Ejemplo

MERCADO POTENCIAL

¿Cuántas personas estima que podrían llegar a comprar anillos de oro como alianzas para matrimonio?

Datos:

- *En 1996 hubo en la Capital Federal aproximadamente 17.000 matrimonios (Fuente: Registro Civil de Buenos Aires).*
- *Un 7% de los habitantes de la Capital Federal está por debajo de la línea de pobreza (Fuente: INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos); por lo tanto, no podrán comprar anillos de oro.*
- *Un 10% preferirá no usar anillos o comprará anillos de otros materiales (plata, platino) (Fuente: informante clave del sector).*

Cálculo:

- *17.000 x 2 =* *34.000*
- *0,07 x 34.000 =* *2.380*
- *0,10 x 34.000 =* *3.400*
- *34.000 - 2.380 - 3.400 =* *28.220*

Mercado potencial = *28.220 anillos por año*

MERCADO EFECTIVO

¿Cuántas personas espera que compren sus anillos de oro para alianzas?

Datos:

- *El 60% de la venta de alianzas de oro se realiza en la zona en la que estoy ubicado (Fuente: estimaciones propias).*
- *Yo estimo que puedo alcanzar el 4% de las ventas de la zona.*

Cálculo:

- *0,60 x 28.220 =* *16.932*
- *0,04 x 16.932 =* *677*

Mercado efectivo = *677 anillos por año* *(promedio, un par por día)*

Planilla 10: El tamaño de su mercado

MERCADO POTENCIAL

Datos:

Cálculo:

Mercado potencial =

MERCADO EFECTIVO

Datos:

Cálculo:

Mercado efectivo =

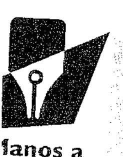
3. Amenazas y oportunidades

Analizar el mercado, mirar hacia afuera, le permitirá tener una visión más amplia de su negocio. De esta observación es importante que intente captar cuáles son las oportunidades que usted tiene en el mercado y cuáles son las amenazas.

Los hechos que pueden beneficiar o perjudicar a su empresa no sólo tienen que ver con los competidores del mismo rubro o los clientes de su negocio en particular. Dependiendo del sector industrial en el que se encuentre y de sus características, un emprendimiento puede ser muy vulnerable a su contexto: la situación económica, los cambios tecnológicos, las modificaciones en las leyes y otras reglamentaciones y los cambios sociales.

Por ejemplo, para un odontólogo que ha instalado un consultorio, el hecho de que una importante clínica odontológica se esté por mudar a su barrio es una amenaza, mientras que el crecimiento de la población de la zona es una oportunidad. Para un laboratorio farmacéutico que produce medicamentos, la modificación de la ley de patentes es una amenaza, mientras que una diferencia cambiaria favorable con respecto a Brasil puede ser una oportunidad para exportar.

La identificación de las oportunidades quizá lo impulse a modificar la idea de su negocio. Éste es el momento. Las amenazas quizá lo hagan dudar de su idea. Si es así, verifique si existen formas de neutralizarlas y de transformarlas en nuevas oportunidades.



Manos a la obra

Identifique amenazas y oportunidades para su emprendimiento.

Ejemplo:

Un grupo de estudiantes de periodismo está evaluando lanzar una revista para distribuir entre los alumnos de las facultades.

Planilla 11: Ejemplo

¿Cuáles son los hechos que ocurren o pueden ocurrir en el mercado que perjudicarían su negocio?

Amenazas:

- *La aparición de alguna revista realizada por las mismas universidades.*
- *El aumento en los costos del papel que se está anunciando.*
- *La falta de interés que puede existir entre los estudiantes.*
- *La tendencia de los universitarios a fotocopiar el material de lectura.*

¿Cuáles son los hechos que ocurren o pueden ocurrir en el mercado que favorecerían su negocio?

Oportunidades:

- *No hay un medio dirigido exclusivamente a los estudiantes universitarios.*
- *Crece notablemente la cantidad de alumnos universitarios en el país.*
- *Podría ser declarada de interés por algún ministerio y recibir algún tipo de ayuda oficial.*

Planilla 11: Amenazas y oportunidades

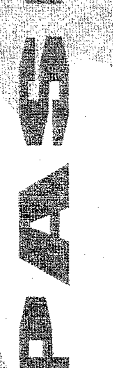
¿Cuáles son los hechos que ocurren o pueden ocurrir en el mercado que perjudicarían su negocio?

Amenazas:

¿Cuáles son los hechos que ocurren o pueden ocurrir en el mercado que favorecerían su negocio?

Oportunidades:

¿Cómo hago marketing?



5

EL MEJOR Y MÁS SOFISTICADO PRODUCTO PUEDE FRACASAR SI NO SE COMUNICA AL MERCADO. EL PRODUCTO, EL PRECIO, EL CÓMO Y DÓNDE SE REALIZA LA VENTA, LA PROMOCIÓN Y LA PUBLICIDAD, SON LAS CLAVES PARA LLEGAR AL CONSUMIDOR.

Después del Capítulo 4, seguramente usted ya identificó a un grupo de clientes potenciales para su negocio. Su objetivo ahora será satisfacer las demandas del segmento que ha elegido, mediante el producto o servicio que ofrece. Deberá lograr que su producto encuentre un lugar en la mente de los consumidores, para que lo conozcan, lo elijan y lo consuman.

¿Cómo se logra ese objetivo? A través de un plan de *marketing*. Este plan debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

- **Producto:** ¿Cuáles son los beneficios que mi producto/servicio ofrece a los clientes potenciales?

- **Precio:** ¿A qué precio voy a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?

- **Plaza:** ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?

- **Promoción:** ¿De qué manera voy a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

El plan de *marketing*, entonces, se basa en la respuesta a las 4P: **p**roducto, **p**recio, **p**laza y **p**romoción. Este capítulo se dedicará a analizar en detalle cada una de estas variables.

1. ¿Cuál es el producto?

Usted debe saber que nadie va a comprar su producto o servicio porque sí. ¿Qué hace, qué soluciona, qué simplifica, qué valor agrega? Estas preguntas no pueden quedar sin respuesta. En resumen, ¿por qué cree que alguien va a abrir su billetera, firmar una tarjeta de crédito o un cheque a cambio de su producto?

La respuesta no es tan complicada. Todos los productos o servicios pueden describirse en función de sus características. Preste atención a los folletos, los anuncios televisivos y radiales, las etiquetas, los envases, los manuales de instrucciones, los avisos gráficos. Para motivar su compra todos los productos o servicios que se comunican en estos medios se describen en función de sus características y de la solución que brindarán a sus compradores.

Ejemplo: La descripción de un automóvil podría incluir:

Características:
- Doble *air bag* de última generación.
- Coeficiente aerodinámico de 0,28 (uno de los más bajos en su categoría).

Beneficios:
- Absorbe el golpe de un choque, brindando mayor seguridad para el conductor y el acompañante.
- Reduce el consumo de nafta porque el diseño ofrece menor resistencia al viento, esforzando menos el motor. Brinda al automóvil un aspecto más deportivo y moderno.

A veces los beneficios de los productos o servicios son intangibles, es decir, son casi irreales ya que se basan en el conjunto de emociones o significados que transmite la marca a su segmento de clientes. Pepsi Cola ofrece "el sabor de la nueva generación". Sería absurdo pensar que existe una bebida con gusto a nueva generación. Pero el beneficio está. Quien compra una Pepsi, compra un credo, un sentido de pertenencia; compra juventud.

Los beneficios que ofrecen los productos y servicios están relacionados con el segmento de clientes potenciales al que se dirigen. Si bien las características del automóvil son insuficientes para juzgar el segmento al que se dirige este producto en particular, se puede suponer que apuntan a un segmento de altos ingresos, interesado en poseer la última tecnología en función de mantener una cierta imagen o estatus.

Cuando se trata de un producto físico, se debe considerar que cuando éste llega al consumidor lo hace dentro de algún tipo de envase o envoltorio, que no sólo sirve para contener o proteger el producto sino también para influir en la decisión de compra del cliente. Un ejemplo claro es el de los perfumes, donde el *packaging* (frasco y caja) puede ser más importante que la fragancia.

Todos estos detalles deben tenerse en cuenta cuando se realiza el plan de *marketing*, ya que este debe contener una definición exacta del producto o servicio en relación con los beneficios que brinda al segmento al que apunta. Los consumidores evaluarán los beneficios que usted comunique de su producto o servicio, en función del precio que ofrece y del valor que el producto o servicio les genera.



Manos a la obra

Anote las características de su producto o servicio. Luego, identifique los beneficios que ofrece a sus potenciales clientes cada una de esas características. Una misma característica puede dar más de un beneficio.

Planilla 12: ¿Cómo es el producto?

Producto/servicio: ______________________

Características (¿qué es?): ______________________

Beneficios (¿qué hace?): ______________________

Necesidades (¿qué necesidades satisface?): ______________________



Cómo lo hicieron

"Hay un dato muy interesante: Casa FOA en un edificio normal y Casa FOA en un edificio atractivo facturan totalmente distinto. Para que deje rédito, tiene que ser en algún inmueble que tenga algún 'gancho'. Sobre todo para la gente joven. Cuando vos ves que hay una afluencia impresionante es porque ese edificio tiene algo especial."

Mechita Campos, Casa FOA

"En la Argentina no había este tipo de productos. No había buen packaging. *La corsetería venía toda en bolsitas de nylon o en cajitas miserables. Nosotros salimos con la latita de gaseosa y el estuche corazón. Y así fuimos creciendo."*

Adolfo Drescher, Caro Cuore

2. El precio justo

Un precio muy alto y quizá se quede sin clientes. Un precio muy bajo y tal vez se quede sin ganancias. ¿Cuál es el precio justo? ¿El que garantiza una ganancia razonable? ¿El de la competencia? ¿Aquel que alcanza para cubrir sus costos? ¿El que los clientes están dispuestos a pagar? ¿El más bajo del mercado?

No se angustie. En el Capítulo 7 se describen los distintos mecanismos que existen para fijar precios. En este punto queremos resaltar lo que significa el precio para el cliente.

El precio es una variable de comunicación. El potencial cliente evalúa el producto según el precio. No siempre el precio más barato es el mejor. Si una mujer que cree estar embarazada va a la farmacia a comprar un *test* de embarazo y encuentra uno mucho más barato que los demás, es probable que se pregunte "¿por qué será tan barato?" y opte por uno más caro, asociando el más alto precio a una mayor confiabilidad.

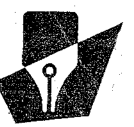
Por eso es necesario estudiar el segmento específico al que se dirige el producto o servicio. Según quién sea el consumidor y a qué segmento pertenezca, será distinta la manera de valorar las características y los beneficios del producto.



Cómo lo hicieron

"El gran diferencial fue 'hagamos una agencia que cobre, no que robe'. ¿Por qué? Porque en esta agencia pasan cosas con la comunicación. Y si logramos que pasen cosas con la comunicación, podemos cobrar más."

Ramiro Agulla, Agulla & Baccetti



Manos a la obra

Planilla 13: ¿Qué precio tiene la competencia?

1- Realice una evaluación de los precios de sus principales competidores:

Competidor:

1	2	3	4	5
$	$	$	$	$

2- ¿Existe un precio de mercado al que se ajustan la mayoría de los competidores?

Sí ☐ Vaya a la pregunta 3.1 No ☐ Vaya a la pregunta 3.2

3.1- ¿Cuál será su política de precios?

A - Aceptar el precio de mercado, porque:

sus costos no le dan para cobrar más barato ☐	cree que un precio demasiado bajo puede influir negativamente en la credibilidad de su producto/servicio ☐
no está preparado para afrontar una guerra de precios ☐	otra razón ☐

B - Cobrar un precio más alto que el precio de mercado, sacrificando volumen de ventas a favor de una mayor rentabilidad por producto vendido, porque:

se encuentra en una situación, muy afortunada por cierto, donde la demanda por su producto/servicio supera la oferta ☐	el precio no es la variable más significativa en la decisión de compra de sus potenciales clientes ☐
está brindando calidad o servicio muy por encima de lo que existe en el mercado y los potenciales clientes valoran esto por sobre el precio ☒	tiene una capacidad de producción o de venta limitada y no puede satisfacer la mayor demanda que tendría si su precio fuera más bajo ☐
otra razón ☐	

C - Cobrar un precio más bajo, arriesgándose a una guerra de precios, esperando captar una gran cantidad de clientes que compensen la menor ganancia, porque:

el segmento al que apunta su producto/servicio valora el precio sobre cualquier otro factor ☐	puede producir mucho más barato que sus competidores ☐

quiere entrar al mercado a lo grande y cree que esta es la única forma ☐	quiere formar una base de clientes a los que después podrá vender otros productos/servicios que dejen mayor ganancia ☐

3.2 - No existe precio de mercado porque:

todos los competidores cobran precios distintos ☐ Vaya a la pregunta 3.2.1	no hay competidores ☐ Vaya a la pregunta 3.2.2

3.2.1 - ¿Existe mucha diferencia entre la calidad que ofrecen los competidores o apuntan a segmentos totalmente diferentes?

Hay diferencias de calidad. Compárese con aquellos que ofrecen la calidad que usted pretende de sus productos/servicios. ☐ Vuelva a la pregunta 3.1	Apuntan segmentos totalmente diferentes. Compárese con aquellos que apuntan al mismo segmento que usted. ☐ Vuelva a la pregunta 3.1

3.2.2 - ¿Realmente no existen competidores? ¿No hay ningún producto/servicio (por más diferente que sea) que pueda sustituir el que usted ofrece?

Hay productos similares. Si hay productos/servicios que sustituyan al suyo, compárese con ellos. ☐ Vuelva a la pregunta 3.1	No existen competidores. Si usted está ofreciendo una verdadera innovación (nada lo sustituye) se encuentra en la privilegiada situación de poder fijar el precio sin compararlocon ningún competidor (Paso 7). ☐ Si éste es el caso, ¡felicitaciones!, pero tenga en cuenta que: • Una vez que usted lance su producto/servicio al mercado, existe la posibilidad que otra empresa siga sus pasos y ofrezca algo similar. ¿Cómo va a hacer para mantener entonces la ventaja de haber sido el primero? • Su investigación de mercado debe ser exhaustiva. Puede ser que su producto sea realmente una innovación pero... ¡que nadie lo necesite! Además, si es algo nuevo y sin referentes en el mercado, debe tomarse mayor trabajo en investigar cuál es el precio que los clientes están dispuestos a pagar.

3. Dónde y cómo vender

Las decisiones de plaza tienen que ver con el lugar en el que usted va a ofrecer su producto/servicio y el modo en que va a lograr que llegue al cliente. Es decir, la ubicación y la distribución.

3.1. Dónde instalarse

El lugar donde usted decida instalarse también es parte del producto o servicio que ofrece. La elección no debe basarse en la comodidad personal o en argumentos generalistas tales como "si está cerca de un *shopping*, seguramente voy a atraer clientes". Los puntos de referencia deben ser otros: debe basarse en su producto y en su cliente.

A fin de no equivocarse, antes de tomar una decisión acerca de la ubicación de su empresa o negocio, le será de gran ayuda responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesita? ¿Oficina, local, depósito, taller, un salón de exhibiciones?, ¿o varios de estos lugares?
- ¿Usted va a visitar a sus clientes o sus clientes lo van a visitar a usted?
- Si sus clientes lo visitan, ¿qué imagen debería brindarles?
- ¿Su negocio requiere proximidad a una zona de compras o más bien a una localidad industrial?
- ¿Dónde están ubicados sus competidores? ¿Por qué? ¿Eso lo favorece o lo perjudica?
- ¿Dónde están ubicados sus proveedores? ¿Es importante para este negocio la proximidad a los proveedores?
- ¿El lugar requerirá ampliación en el mediano a largo plazo? En ese caso, ¿es esto factible física y legalmente?
- ¿Necesitará espacio para guardar mercadería?
- ¿Qué requisitos de limpieza e higiene debe cumplir el lugar en función del producto o servicio que usted ofrece?
- ¿Necesitará baños? ¿Serán utilizados exclusivamente por los empleados, o también por los clientes?
- ¿El fácil acceso al lugar y el estacionamiento son factores claves para su negocio?
- ¿Necesitará lugar para carga y descarga?
- ¿Tiene el lugar los requerimientos adecuados de suministros (electricidad, agua y gas)?
- Según la opinión de los expertos, ¿la zona se valorizará o se desvalorizará en el mediano plazo?
- ¿El lugar es seguro? ¿Tiene la protección adecuada?
- ¿Cuánto cuesta? Tenga en cuenta: valor de compra o alquiler, licencias, expensas, impuestos municipales, reformas, mantenimiento, estacionamiento.



Cómo lo hicieron

"Nos mudamos cuando tuvimos algo de plata y alquilamos una oficinita que era mínima, en el primer piso de un edificio. Estuve mucho tiempo para buscar, porque yo sabía que Florida era la calle que la gente reconocía. Un turista sabe dónde queda Florida, pero no sabe dónde queda Maipú. Recorrí la calle Florida, ida y vuelta, hasta que encontré un lugar en este edificio que tenía un precio muy bueno. Aunque no había luz porque no tenía ventanas."

Eduardo Biraben, Asatej

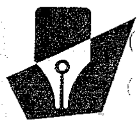
3.2. Llegar al cliente

Usted puede tener el mejor producto o servicio. Pero cuidado. Si no llega al cliente a través de un canal de distribución adecuado, el negocio no funciona. Para cada negocio es necesario evaluar con detenimiento las alternativas que existen para la distribución, sus ventajas y desventajas.

- **Canal mayorista**
  Ventajas: cada venta es importante en volumen. En general, implica un manejo de *stock* más simple.
  Desventajas: se pierde control sobre la venta al consumidor final (precio, presentación, tiempos). Existe una gran dependencia de pocos compradores. Se cede parte del margen a los intermediarios.

- **Canal minorista**
  Ventajas: se ejerce un mayor control sobre la totalidad del negocio.
  Desventajas: generalmente requiere una mayor inversión.

- **Venta directa** (por correo, teléfono, puerta-a-puerta, *stands*)
  Ventajas: se genera una relación directa con el cliente, generando fidelidad. Es una opción de baja inversión y de gran capacidad de adaptación.
  Desventajas: en el caso de venta por correo, se depende de la eficacia del servicio de correo que se contrate. En los canales puerta-a-puerta, en la venta en stands o mediante *telemarketing* se depende de la eficacia de los vendedores.



Manos a la obra

Identifique sus requerimientos de ubicación y distribución y decida dónde y cómo va a vender.

Ejemplo:

Un grupo de inversores está armando el proyecto para instalar una fábrica de ropa realizada con tejidos ecológicos para vender en el exterior.

Planilla 14: Ejemplo

¿Dónde va a estar ubicado su negocio?

Estará ubicado en un entorno natural en las afueras de Puerto Madryn, provincia de Chubut, para tener acceso a la infraestructura y la mano de obra de la ciudad, pero sosteniendo el concepto de ecológico al estar en la Patagonia, en una zona particularmente reconocida en temas de ecología.

¿Cómo va a llegar su producto o servicio a los clientes?

Se va a vender a una importante cadena de tiendas europea a través de una agencia de compras para Latinoamérica que está instalada en San Pablo, Brasil. Se enviarán catálogos y muestras a esta agencia y la mercadería se embarcará en Buenos Aires con destino a Londres, desde donde la casa central de esta tienda realizará la redistribución de las prendas a cada una de sus sucursales.

Planilla 14: Ubicación y distribución

¿Dónde va a estar ubicado su negocio?

¿Cómo va a llegar su producto o servicio a los clientes?

4. ¿Y LA PROMOCIÓN?

¿De qué sirve que usted tenga algo para ofrecer si no lo comunica? Su primer objetivo, como empresa que recién comienza, es hacer que se sepa que usted tiene algo para ofrecer. Luego deberá motivar a sus clientes potenciales para que examinen su producto. En tercer lugar, deberá lograr que compren para probar y, finalmente... ¡que compren nuevamente!

4.1. ¿QUÉ QUIERE LOGRAR CON SU COMUNICACIÓN?

Son distintos los objetivos que puede tener la promoción. Esto dependerá de su tipo de negocio y del momento que elija para comunicar los beneficios de su producto/servicio. Pregúntese qué quiere lograr con la comunicación. Puede conseguir:

- Que los potenciales clientes sepan de su existencia
- Que lo visiten
- Que recomienden su producto/servicio
- Que lo compren de inmediato
- Que soliciten más información

4.2. ¿CUÁL ES EL MENSAJE ADECUADO PARA CONCRETAR SU OBJETIVO?

Cuando analizamos la variable Producto en el plan de *marketing*, al comienzo de este capítulo, hablamos de las características y los beneficios de los productos. Ahora tenga en cuenta que el mensaje adecuado será aquel que logre sintetizar los beneficios de su producto. Los beneficios en forma de mensaje serán los impulsores de su negocio. Por ejemplo, los beneficios de la cadena internacional de comidas rápidas Mc Donald's que impulsan a la venta son: rapidez de servicio, limpieza de las instalaciones y calidad garantizada en cada uno de los puntos de venta.



Cómo lo hicieron

"Empezamos a mostrarle a la mujer que este producto no era una prenda de ropa interior que sólo cumplía una función práctica. Le dijimos a la mujer que, además, esa prenda tenía que darle una satisfacción. Que se mire al espejo y que diga 'qué lindo que me queda esto'. Nuestro objetivo era que nuestra clienta se enamorase de la ropa interior."

Adolfo Drescher, Caro Cuore

"La gente ya sabía que estabámos acá, y perder la ubicación en este negocio es algo muy jodido. No hacemos una gran publicidad. Es todo boca a boca. La gente viene, sabe que es en Córdoba y Florida, y llega. No sé cómo, pero llega. Por eso para nosotros era fundamental la ubicación geográfica."

Eduardo Biraben, Asatej

4.3. ¿QUÉ MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZARÁ PARA COMUNICAR SU MENSAJE?

- **Medios masivos:** Comerciales de televisión, radio, revistas, diarios.
- ***Marketing* directo:** *Mailings* (folletos por correo), *teleshopping* ("Llame ya!").
- **Punto de venta:** Decoración del local de venta, exhibidores, folletos, disposición de los productos.
- **Vía pública:** Afiches (subterráneos, colectivos, calles, restaurantes, colegios u otros), carteles (edificios, avenidas y rutas), volantes.
- **Auspicios y patrocinios:** Eventos y proyectos empresariales, culturales, deportivos, comunitarios.
- **Relaciones públicas:** Contactos con la prensa y líderes de opinión, llamados telefónicos de cortesía, organización de fiestas, conferencias y eventos, envío de tarjetas y obsequios.

4.4. ¿CUÁNTO VA A COSTAR?

Nunca deje de formularse esta pregunta. Es común que se asigne un presupuesto de publicidad y promoción sin pensar en el beneficio que generará. Hay formas de evaluar la efectividad de cada medio de comunicación y usted debe informarse acerca de ellas para decidir qué es mejor para su negocio. Las agencias cobran una comisión sobre la inversión publicitaria, a cambio de asesoramiento en la elección de medios, creatividad en la realización del mensaje publicitario y, fundamentalmente, ideas sobre cómo establecer su marca en el mercado.



Manos a la obra

Prepare su estrategia de promoción.

EJEMPLO:

Una pareja de periodistas quiere instalar un café en el que se esté permanentemente en contacto con la información, ya que los clientes tendrán a su disposición diarios, revistas, una biblioteca, podrán hacer consultas en Internet, ver canales de noticias y conversar con personajes públicos que estarán como invitados.

Planilla 15: Ejemplo

Indique qué medios utilizará para comunicarse con los clientes:

Gacetillas de prensa, publicidad en radio, afiches.

Redacte la síntesis de su mensaje publicitario:

En una era donde la información tiene cada vez más valor, mientras disfruta de exquisiteses y el mejor café, usted podrá acceder a todas las nóticias a través de la totalidad de los medios y el contacto directo con personajes públicos y periodistas.

Planilla 15: ¿Cuál es su estrategia de promoción?

Indique qué medios utilizará para comunicarse con los clientes:

Redacte la síntesis de su mensaje publicitario:

5. VENDER MÁS DE UN PRODUCTO

Si usted va a vender varios productos simultáneamente no debe analizarlos sólo por separado. Después de estudiar cada producto individualmente, es fundamental que los analice también conjuntamente para optimizar el negocio global, ya que sus beneficios surgirán del total de lo vendido. Puede realizar promociones que incluyan más de un producto, diseñar *packagings* similares, aprovechar para vender productos complementarios, reemplazar las ventas estacionales, crear líneas de productos para distintas necesidades, entre otras posibilidades.

Si vende más de un producto deberá tener en cuenta las siguientes observaciones:

- Si un producto ayuda a la venta del otro puede convenir poner al producto secundario un precio por debajo del costo para atraer clientes a fin de vender luego un producto con un margen mayor (ejemplos: software y computadoras; comida y bebidas; información de mercado y consultoría).
- Si un producto reemplaza la venta del otro puede convenir diferenciarlos a través del precio para que no compitan entre sí (ejemplos: lapiceras y biromes; casas y departamentos, licuadoras y multiprocesadoras).
- Si algún producto no le genera ganancia pero los clientes esperan encontrarlo en su empresa, es imprescindible que lo mantenga para no perder clientes (ejemplos: aspirinas para una farmacia, cigarrillos para un quiosco, leche para un supermercado, televisión en las habitaciones para un hotel).
- Si el desarrollo de alguno de sus productos requiere inversión, puede utilizar las ganancias que obtiene de otros productos más arraigados en el mercado. (ejemplos: empresas de telefonía invierten sus ganancias en desarrollar aplicaciones de Internet; empresas de bebidas invierten sus ganancias de gaseosas en introducir nuevas bebidas como jugos de frutas o té helado).

¿Cómo concreto el negocio?



ORGANIZAR UNA EMPRESA IMPLICA UNA RED DE PEQUEÑAS Y GRANDES DECISIONES. ¿QUIÉNES FORMARÁN LA EMPRESA?, ¿CÓMO SE LLAMARÁ?, ¿QUÉ REQUISITOS LEGALES HABRÁ QUE CUMPLIR?, ¿QUÉ PERSONAL SERÁ NECESARIO CONTRATAR?, ¿QUÉ IMPUESTOS HABRÁ QUE PAGAR?

¿Cómo será la empresa? ¿Qué nombre tendrá? ¿Cuáles son las funciones que cumplirá? ¿Operará en una oficina o desde su casa? ¿Contratará mucho personal? ¿Para hacer qué?

A lo largo de los primeros capítulos, usted ha ido generando la idea de cómo será su negocio, es decir, usted ya sabe cuál es su producto y cuál es su mercado. Ahora debe imaginar y pensar cómo será su empresa y cómo y dónde trabajará.

1. Forma legal de la empresa

Para iniciar una actividad económica es necesario formar un ente legal habilitado para comerciar. Aun cuando usted decida trabajar solo, sin socios ni empleados, debe registrarse como trabajador independiente. Si decide compartir su negocio con otras personas será necesario conformar una sociedad que reglamente los derechos y obligaciones de los socios y de la sociedad.

La forma legal de su empresa no es sólo un tema de abogados o contadores, es una decisión que afectará la vida de la empresa y de sus socios, ya que establecerá cuáles son los impuestos que se pagarán, cómo se harán el ingreso y la salida de socios, los mecanismos disponibles para obtener capital y qué ocurrirá en caso de que la sociedad dé pérdidas. Participe activamente de esta decisión asesorándose sobre la empresa que le conviene registrar de acuerdo con su actividad, la relación existente entre los socios y la personalidad de cada uno.

Las formas más comunes de constitución legal de una empresa son:

1.1. Trabajador independiente o empresa unipersonal

- **Requisitos legales:** debe inscribirse en la Dirección General Impositiva (DGI) y realizar un aporte mensual que varía según la actividad, además de pagar los impuestos correspondientes.
- **Ventajas**: facilidad para su constitución; toda la ganancia es para el propietario; menores costos de organización; mayor agilidad en las decisiones; facilidad de disolución.
- **Desventajas**: responsabilidad ilimitada frente a los actos de la empresa con compromiso del patrimonio personal; dificultad para acceder a fuentes de financiamiento.

1.2. Sociedad de hecho

- **Características / Requisitos legales:** la cantidad de socios es ilimitada; no se exige un aporte mínimo de capital; no hay obligatoriedad de contrato público o privado; cada socio paga el Impuesto a las Ganancias en forma personal con tasas progresivas.

- **Ventajas:** facilidad para su constitución; bajo costo de organización; facilidad para su disolución.

- **Desventajas:** control y utilidades divididas; dificultad para acceder a fuentes de financiamiento.

1.3. Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

- **Características / Requisitos legales:** la cantidad de socios es ilimitada; no se exige un aporte mínimo de capital; es obligatorio un contrato privado; la empresa debe registrarse en el Registro Público de Comercio; funciona como una persona jurídica separada de las personas físicas de sus propietarios; paga la máxima tasa de impuesto a las ganancias (actualmente 33%).

- **Ventajas:** responsabilidad de los socios limitada al monto de su cuota social.

- **Desventajas:** dificultad para acceder a capital; dificultad para la entrada y salida de socios.

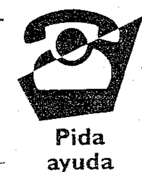
1.4. Sociedad Anónima (S.A.)

- **Características / Requisitos legales:** la cantidad de socios es ilimitada; es obligatorio un contrato público; la empresa debe registrarse en el Registro Público de Comercio; funciona como una persona jurídica separada de las personas físicas de sus propietarios; paga la máxima tasa de impuesto a las ganancias (actualmente 33%).

- **Ventajas:** responsabilidad de los socios limitada al monto de sus acciones suscriptas; propiedad fácilmente transferible; mayor facilidad para obtener capital; prestigio comercial; posibilidad de cotizar en la Bolsa de Comercio.

- **Desventajas:** costos de organización y mantenimiento elevados; menor control sobre la marcha de la empresa debido a la división del poder.

Existen otras formas de organización menos comunes pero que, quizá, se adapten mejor a su negocio y a sus necesidades. Para profundizar más en estos temas debe consultar con un contador o un abogado especialista en derecho comercial.



Pida ayuda

2. ¿Solo o con socios?

No todos los negocios pueden iniciarse solo. No es fácil encontrar en una persona todos los requisitos que éste impone: conocimiento de la actividad, habilidad para llevarla a cabo, dinero, ideas, contactos y otras variables.

Por otra parte, trabajar por cuenta propia, sin socios, significa estar dispuesto a hacer todo (muchas veces en un negocio pequeño el dueño suele actuar como gerente, vendedor, cadete y administrativo), tomar las decisiones solo y enfrentar tanto los momentos de éxito como los de fracaso, también en soledad.

Asociarse es una manera de evitar esa soledad y reunir recursos que de otra manera serían difíciles de adquirir. Pero, atención... también significa compartir el negocio. Una empresa puede generar buenas ganancias para una persona pero no ser rentable para sustentar a cuatro o cinco socios. Además, algunas personalidades simplemente no admiten socios. Determinados emprendedores prefieren hacer las cosas a su manera, sin la interferencia de terceros.

Sea cual fuera su decisión no se olvide de que, aun cuando la forma legal que adopte la empresa no lo exija, siempre conviene acordar las reglas básicas de funcionamiento de la sociedad en un contrato escrito.

Antes de armar una sociedad piense qué deberían aportar sus futuros socios. Conocer de antemano a sus socios puede significar una ventaja, pero, tenga cuidado, no resulta beneficioso involucrar intereses personales en los negocios. Si es éste su caso, asegúrese de definir claramente los límites entre el trabajo y la relación familiar o de amistad antes de comenzar a operar como empresa.



¡Alerta!



Cómo lo hicieron

"No siempre tenemos las mismas ideas, pero nunca nos agarramos a piñas. Siempre nos sentamos juntos a pensar. Yo tengo una enorme confianza en el gordo (¡espero que el gordo también en mí!). Nos sentamos a conversar y nos preguntamos: '¿a vos qué te parece esto'? y siempre llegamos a un punto en común o tomamos alguna decisión."

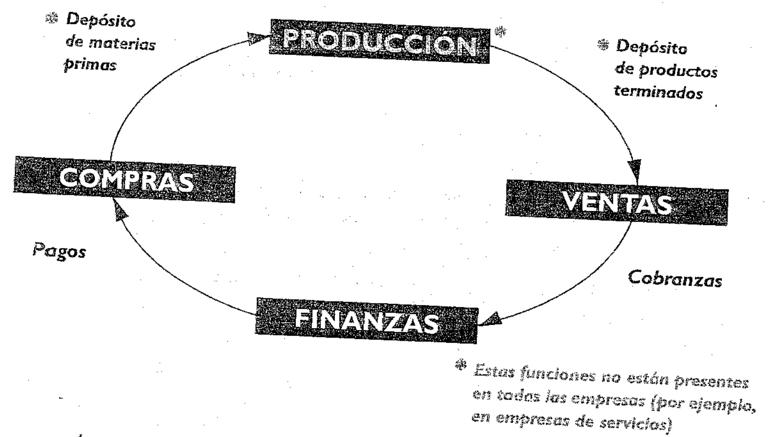
Carlos Baccetti, Agulla & Baccetti

3. La organización interna

Siempre, donde hay una actividad, es necesaria una forma de organización. Por supuesto, esto también se aplica cuando alguien intenta armar una empresa. La organización de un negocio implica la necesidad de repartir tareas y responsabilidades entre los socios y los empleados de la compañía.

Todas las empresas realizan una serie de tareas operativas, que se repiten a lo largo del tiempo conformando un ciclo de tareas o una rueda operativa. Aun en una empresa unipersonal se realiza cada una de esas operaciones.

Rueda operativa

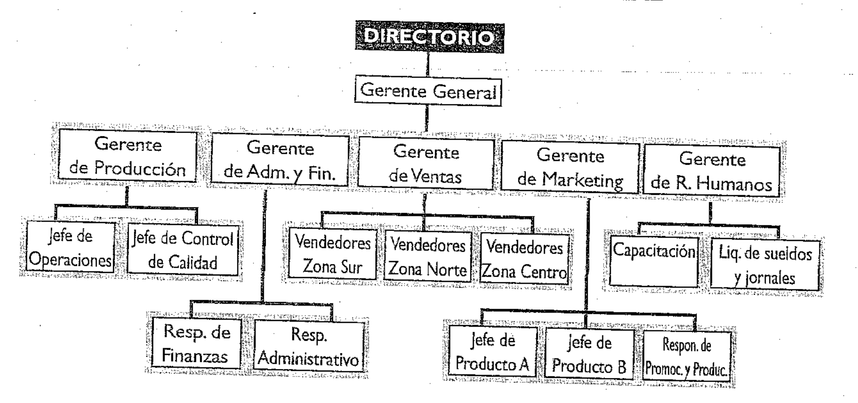


Las personas responsables de cumplir las funciones y el personal que tienen a su cargo suelen agruparse en áreas. Las áreas que debe tener toda empresa son las siguientes: Ventas, Administración y Finanzas. Además, si la empresa se dedica a la fabricación de productos, debe tener un área de Producción.

En las empresas chicas, una persona suele hacerse cargo de más de un área (e incluso es posible que una sola persona se haga cargo de todas). En cambio, en las empresas grandes, cada área tiene un responsable. Además existen otros departamentos, tales como *Marketing*, Personal y Sistemas.

Las áreas y sus responsables suelen mostrarse en un gráfico que se denomina organigrama. El que sigue es un ejemplo del organigrama de una empresa industrial.

Organigrama de una empresa industrial



4. El personal

Pensar en la gente que se necesita para hacer que una empresa funcione no se reduce a calcular cuánto personal se necesita, cuánto va a costar y qué implicancias legales supone su contratación. Tan importante como esto es saber quiénes son las personas, qué calificaciones tienen y de qué modo la empresa va a satisfacer sus expectativas. No se olvide de que la gente de la empresa es uno de los factores de éxito. Son ellos los que la llevan adelante. Son ellos los que hacen que las cosas funcionen.

"Un tipo capaz quiere crecer, y el problema es cómo crecer en una empresa. Nosotros teníamos que crear una empresa en la que se pudiera crecer. El primer sistema que se me ocurrió fue el de asociados, y lo asocié a Juan Pablo. Pero claro, las sociedades tienen hasta un 100 por ciento. Después no hay más para repartir. Tampoco quería distribuir todo el porcentaje de modo tal de quedarme sin empresa. Entonces implementamos otra idea. A toda la gente que realmente era el motor de la agencia le creamos nuevos negocios y, sin ningún aporte de capital, participa en ellos."

Eduardo Biraben, Asatej




Cómo lo hicieron

Determinar qué clase y qué cantidad de personal se requiere es una decisión crítica para todo aquel que inicia un negocio. Más aún en un emprendimiento chico, donde una sola persona puede hacer la diferencia. Si un vendedor atiende mal a un cliente, es muy probable que esa persona no vuelva a comprar nada más en ese comercio. Imagínese entonces cuán importante es contratar al personal adecuado para que su negocio funcione. Pero también para esto hay técnicas.

4.1. A QUIÉNES BUSCAR

Antes de buscar al personal tiene que tener en cuenta para qué lo necesita. Para no equivocarse, la cantidad y calidad de los recursos humanos se determinan basándose en las funciones que se realizan en cada empresa.

Manos a la obra

Identifique sus necesidades de personal.

EJEMPLO:

El propietario de un taller de reparación de automóviles está analizando sus necesidades de personal.

Planilla 16: Ejemplo

Perfil de los empleados requeridos:

Función 1: Recepcionista
Recibir al cliente: debe tener buena presencia y trato con la gente. Además debe tener conocimientos y experiencia previa en mecánica, para poder recibir los pedidos y reparar automóviles cuando no está atendiendo.

Función 2: Mecánico
Reparar el automóvil: debe tener conocimientos y experiencia previa en reparación de automóviles. Si es posible, debe tener pasión por la mecánica.

Función 3: Administrativo
Facturar y cobrar: debe ser alguien ordenado y eficiente, con al menos un año de experiencia en áreas administrativas (no es necesario que haya trabajado previamente en un taller).

Cantidad de empleados requeridos:

Función 1:
El taller funcionará de 8 a 20 hs. Se necesitarán dos personas, una para cada turno de 6 horas diarias de trabajo.

Función 2:
Se estima que se realizarán 45 reparaciones por día, y que una persona puede realizar 8 reparaciones, por lo que se necesitarán cinco personas que pueden reforzarse con las personas de recepción mientras no están atendiendo.

Función 3:
Se necesitará una persona que cumpla el turno de 8.00 a 17.00, ya que el propietario se hará cargo de la caja a partir de ese horario.

Planilla 16: Necesidad de personal

Perfil de los empleados requeridos:

Función 1:

Función 2:

Función 3:

Función 4:

Función 5:

Cantidad de empleados requeridos:

Función 1:

Función 2:

Función 3:

Función 4:

Función 5:

"El diferencial de esta empresa, como el de cualquier otra, es la gente que está adentro. Si esto es así, el verdadero capital de nuestra agencia no nos pertenece. Por lo tanto, nuestra relación con la gente, a partir de este entendimiento, es diferente de la de nuestros competidores. Creemos que la primera fidelidad es hacia la inteligencia de cada individuo, y la segunda hacia la empresa."

Carlos Baccetti, Agulla & Baccetti

4.2. Cómo elegir

Ya definido el perfil de los empleados que necesita, usted está en condiciones de buscar candidatos y seleccionar los más adecuados. Para encontrar el tipo de personas que busca puede acudir a varias fuentes:

- Contactos personales
- Familiares y amigos
- Ex-compañeros de estudio/trabajo
- Personal de empresas competidoras
- Agencias de personal
- Avisos clasificados en los diarios
- Avisos en carteleras de los colegios/universidades
- Avisos en la red Internet

Una vez que varias personas hayan tomado contacto con usted, deberá hacer una primera selección y luego entrevistar a los que más le interesan. La entrevista de trabajo sirve para conocer a los candidatos y comparar el perfil requerido para el puesto con el perfil del entrevistado. Si coinciden, el entrevistado puede ser la persona adecuada para el trabajo. Además de la impresión general que le produzca el candidato, tenga en cuenta las siguientes características que debe evaluar en una entrevista de trabajo:

- **Antecedentes laborales:** ¿Dónde trabajó antes? ¿Cuánto tiempo? ¿Qué aportó en sus trabajos anteriores? ¿Qué aprendió? ¿Por qué dejó su trabajo anterior?

- **Estudios formales:** ¿Tiene estudios primarios? ¿Secundarios? ¿Universitarios?

- **Otros estudios:** ¿Estudió computación? ¿Otros idiomas? ¿Realizó cursos de capacitación?

- **Cualidades personales:** ¿Es claro? ¿Convincente? ¿Simpático? ¿Sabe de lo que habla?

- **Motivaciones:** ¿Por qué quiere el empleo? ¿Qué expectativas tiene? ¿Aspira a ocupar algún puesto en particular?

No sólo puede tratar de conocer algo de la personalidad y las motivaciones del candidato en la entrevista, también puede ponerlo a prueba. Los *tests* son útiles para verificar el conocimiento que tiene del oficio o comprobar los estudios realizados.

4.3. Capacitación y entrenamiento

Tenga en cuenta que ningún negocio es exactamente igual a otro y que, por más experiencia que tenga la persona que usted contrate, deberá adjudicar un tiempo para entrenarla en las tareas que deberá hacer en su negocio. Puede destinar también un tiempo para capacitar al personal antes de iniciar la empresa. Considere que de todas formas siempre habrá un tiempo de adaptación hasta que el personal rinda óptimamente.

Por otra parte, no deje de lado su propia capacitación, tanto en temas empresarios (administración, finanzas, recursos humanos, negociación), como en los temas específicos de su empresa.

La flexibilización laboral alcanza a las pequeñas y medianas empresas a través de contratos que permiten pagar menos cargas sociales y facilitan la contratación de personal, incluyendo un período de prueba y contratos especiales para personas mayores de 40 años, mujeres, estudiantes y otros grupos de personas. Recurra a un abogado laboral para conocer las opciones que tiene. Él podrá ayudarlo a reducir costos y lograr la mayor flexibilidad posible en las contrataciones.

Antes de comenzar a contratar empleados deberá tener en su mano el convenio colectivo de trabajo del gremio correspondiente a la actividad de su empresa.

4.4. Aspectos legales

Existe una legislación laboral que tiene por objeto reglamentar la relación entre empleado y empleador. Si usted va a ser empleador deberá conocer de antemano las obligaciones que tiene. A continuación se enumeran algunos de los aspectos a tener en cuenta vinculados al empleo de trabajadores:

- El sueldo de un empleado es un costo fijo –aunque es posible asignar una parte variable que dependa de las ventas– y no puede dejar de pagarse, aun cuando no ingrese dinero en la empresa.

- El sueldo neto es el dinero que recibe en mano el empleado. El sueldo bruto de cada empleado surge de sumar el sueldo neto más las cargas sociales y significa aproximadamente un 60% sobre éste. Actualmente las cargas sociales incluyen las contribuciones y aportes a seguridad social y la obra social. Además, pueden incluir adicionales si los empleados se afilian a su sindicato. Para calcular el costo total de un empleado, al sueldo bruto hay que agregarle el prorrateo de las vacaciones y el aguinaldo.

- La ley argentina contempla distintos tipos de contratos de trabajo: por tiempo indeterminado (generalmente no escrito), a plazo, promovidos, con período de prueba.

- La legislación laboral protege a los trabajadores en cuanto a remuneración, despidos, discriminación, salubridad en el trabajo, accidentes laborales, maternidad, horarios, vacaciones y trato.

- Para cada actividad existen sindicatos que representan los intereses de los trabajadores y acuerdan con entidades empresarias los convenios laborales correspondientes.



¡Alerta!

No ahorre dinero y esfuerzo con el personal. Un empleado que se pierde es muy difícil de reemplazar, ya que implica no sólo realizar nuevamente la búsqueda y la selección, sino también brindar nueva capacitación y perder la experiencia acumulada por la persona que se va. Las formas de motivar al personal no deben ser sólo económicas. El buen trato, la sinceridad, el reconocimiento a los aciertos y el otorgamiento de premios pueden motivar positivamente a los empleados.

5. ¿Qué estructura debe tener?

Si comienza una empresa nueva y con poco capital, no arranque con una enorme estructura. El crecimiento debe ser paulatino y la inversión debe realizarse en un plazo más largo. Comenzar de a poco le brindará mayor capacidad de movimiento para cambiar de rumbo, y hasta para cerrar con bajo costo la empresa si el negocio no funciona. Aquí van algunos secretos para ahorrar en la estructura inicial:

- **Alquilar los inmuebles en lugar de comprarlos**
  El alquiler es un gasto y la compra es una inversión. Pero también el dinero puesto en un inmueble es capital inmovilizado. Es preferible comenzar con un alquiler hasta afianzar el negocio. Con el tiempo y la práctica, puede incluso cambiar su opinión acerca cuál es el lugar más adecuado para ubicar su empresa.

- **Compartir oficinas**
  Del mismo modo que los estudiantes que van a estudiar a otra ciudad comparten un departamento, varias empresas

en conjunto pueden comprar o alquilar oficinas y compartir costos comunes.

- **Trabajar desde su casa**
Además del ahorro en estructura, trabajar desde la casa suele ser atractivo porque no se pierde tiempo en viajes y le da la posibilidad de ocuparse de temas familiares. Es una buena opción, en especial si trabaja solo y si no tiene exigencias para recibir clientes.

- **Armar una empresa virtual**
La tecnología moderna brinda la posibilidad de que distintas personas trabajen desde diferentes puntos –por ejemplo, cada uno desde su casa– y estén en comunicación continua. Esto es factible mediante el uso de computadoras portátiles, *faxes*, teléfonos celulares, *pagers* y correo electrónico.



Cómo lo hicieron

"Las reservas de los vuelos se hacen por fax. *Y al principio no teníamos* fax. *Además las líneas telefónicas en ese momento no tenían discado directo internacional. Entonces, ¿cómo hacíamos para mandar y recibir* faxes? *Nos hicimos socios de la Cámara Española de Comercio, que tenía la oficina en la calle Belgrano. Cuando teníamos que hacer una reserva yo me tomaba el colectivo 17, mandaba el* fax *y volvía. Y al principio, cuando no teníamos* fax, *íbamos a la calle Belgrano no sólo para mandar sino también para recibir* faxes."

Eduardo Biraben, Asatej

6. Cómo elegir el nombre

Si bien el nombre que le gustaría ponerle a su empresa puede responder a un viejo sueño, o tal vez lo pensó antes de saber a qué se dedicaría, dése un tiempo antes de tomar una decisión. En principio debe tener en cuenta que el nombre debe estar de acuerdo con lo que su negocio desea comunicarle al mercado. En este sentido, el nombre es una herramienta de *marketing*. Mientras va pensando, tenga en cuenta que las formas de buscar un nombre son las siguientes:

- **Nombres de personas**
Tradicionalmente, era muy común que las empresas llevaran el nombre de sus dueños (o de algún pariente, como es el caso de Mercedez Benz, que era el nombre de la hija del fabricante de automóviles). Esta práctica ya no se usa y se prefiere poner más creatividad en el nombre con el objetivo de atraer más clientes. Sin embargo, todavía es la forma más común de dar nombre a las empresas profesionales (contadores, abogados, arquitectos, médicos), porque sus dueños ya tienen un nombre reconocido en el mercado.
Ejemplos: Ford, Pérez Companc, Coto, Clínica Favaloro, Pistrelli Díaz y Asociados, Estudio Moreno Ocampo.

- **Nombres de fantasía**
Generalmente tienen una función sugestiva o apelativa. A veces son nombres que tienen música, que suenan bien.
Ejemplos: La Serenísima, Delicity, Eg3, Paragraph, Cuatro Cabezas, Vitamina, Carrefour, Avis.

- **Nombres descriptivos**
Son los que describen la actividad de la empresa. Se utilizan mucho para empresas de servicios públicos o masivos y para fundaciones.
Ejemplos: Aerolíneas Argentinas, Automóvil Club Argentino, Universidad Católica de La Plata.

- **Nombres con siglas**
A veces, el nombre descriptivo se desconoce porque fue reemplazado por las siglas. En muchos casos el nombre es la sigla porque se ha registrado como tal.
Ejemplos: IBM, BMW, BGH, VCC, KLM, UFO.

Para asegurarse el uso exclusivo del nombre de la empresa puede registrarlo en el Registro de Marcas y Patentes. Si la empresa tiene una de las formas legales contempladas por la Ley de Sociedades Comerciales (SA, SRL, u otra), además es obligatorio registrar el nombre en la Inspección General de Justicia.



¡Alerta!

Los nombres de los productos de su empresa son marcas y deben ser registrados como tales en el Registro de Marcas y Patentes para asegurar su uso exclusivo. Siempre debe consultar el registro antes de usar una marca para evitar problemas legales derivados de su uso, porque no pueden utilizarse nombres que ya se encuentran registrados.



Cómo lo hicieron

"No dudamos en el nombre. La marca era Agulla & Baccetti porque éramos reconocidos en el área creativa. Una cosa que siempre tuvimos en claro fue la importancia de la marca. Sabíamos desde un primer momento que la teníamos que cuidar mucho porque era nuestro máximo patrimonio y el secreto del éxito."

Carlos Baccetti, Agulla & Baccetti



7. Los requisitos legales

Toda empresa, por más pequeña que sea, debe cumplir con reglamentaciones y requisitos legales para poder funcionar. Algunos son de carácter nacional, otros provincial, otros municipal. Existen además entidades de control que también emiten reglamentaciones acerca de la calidad y seguridad de los productos, la defensa y protección de los trabajadores, los consumidores y la sociedad en general.

7.1. Licencias y permisos

No hay que olvidar que algunas actividades deben cumplir con reglamentaciones municipales, tales como:

- Habilitación para uso comercial o industrial de edificios
- Aprobación de planos para construcción y reformas
- Permiso para eliminación de desechos industriales
- Permiso para venta de bebidas alcohólicas
- Aprobación de inspecciones de higiene y seguridad
- Registros de importación/exportación

7.2. Patentes, marcas y derechos

Otro punto importante que no puede pasarse por alto. Usted ya sabe las opciones que tiene para elegir el nombre de su empresa, pero además tendrá que pensar en otras propiedades intelectuales que usted irá adquiriendo con el desarrollo de su empresa. Para protegerlas puede reservarse los derechos de producción, comercialización y reproducción de sus productos, si registra:

- Invenciones
- Marcas y logotipos de productos
- Diseños industriales
- Obras artísticas: piezas literarias, obras musicales, películas, etc.

7.3. Impuestos

En la Argentina existen impuestos nacionales, provinciales y municipales. Los principales impuestos que debe pagar una empresa son:

- Impuesto a las ganancias (a la DGI)
- Impuesto al valor agregado (IVA) (a la DGI)
- Impuesto sobre los ingresos y tasas municipales (a la Dirección General de Rentas)
- Impuestos internos (a la DGI)

7.4. Seguros

Algunos seguros, como el de vida y por accidentes de trabajo, son obligatorios por ley y a costo del empleador. Eso le da el derecho a elegir la empresa de seguros de vida y la Aseguradora de Riesgo de Trabajo (ART) para que le brinden el servicio. Según la actividad, también existen otros seguros obligatorios como seguros contra terceros en actividades peligrosas y sobre vehículos de uso comercial. Otros son opcionales, pero conviene evaluar su conveniencia. Ejemplos: seguros contra incendios y seguros contra terceros por daños ocasionados por la producción.

Para una empresa los seguros pueden brindar algunos beneficios que en el tiempo se pueden convertir en la clave de la supervivencia. Los asesores productores le podrán brindar información detallada de los beneficios que los seguros pueden aportar a su compañía.



Pida ayuda

7.5. Registros contables

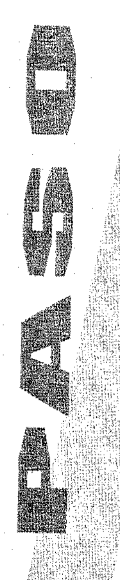
Los requisitos mínimos de registro los establece la Dirección General Impositiva. Deberá llevar libros sobre las ventas, compras y sueldos y jornales. Estos libros contables deben ser completados por todas las sociedades y también por trabajadores autónomos. Además, las S.R.L., las S.A. y las demás formas reguladas por la Ley de Sociedades Comerciales deben llevar los registros que especifica dicha ley en sus artículos generales.

8. Busque asesoramiento

Una de las cualidades del empresario es que sabe pedir ayuda cuando no puede resolver algún asunto. No cometa el error de pensar que usted puede con todo.

Seguramente necesitará asesorarse con abogados, contadores, gente de la industria, comerciantes, consultores, asesores de seguros y personas de confianza para cubrir todos los aspectos de su negocio. El costo de los asesores, si los elige bien, será recompensado por las mejoras que logrará para su proyecto y el tiempo que ahorrará en buscar la información por su cuenta.

¿Cuál será mi ganancia?



7

EL MOMENTO DE LA VERDAD PARA TODA EMPRESA LLEGA CON LOS NÚMEROS. ¿CÓMO ESTABLECER PRECIOS? ¿CÓMO CALCULAR LOS COSTOS?
Y POR SOBRE TODO ¿CÓMO DETERMINAR SI UN NEGOCIO SERÁ RENTABLE?
LA PRUEBA DE FUEGO SERÁ EVALUAR LOS ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA.

Sin ganancias, las empresas no sobreviven. En el corto plazo, si pueden cubrir todos sus costos o tienen acceso a financiamiento, es posible que permanezcan en actividad sin ganancia. Pero en el largo plazo, la motivación y el trabajo del empresario deben ser remunerados para que la empresa pueda subsistir.

Quizás usted llegó hasta aquí sin problema. Ya sabe cuál es su negocio, qué forma legal tendrá, quiénes son sus clientes, qué precio están dispuestos a pagar, dónde están, cómo comunicarse con ellos, cómo seleccionar a su personal y la ubicación de su empresa... pero, ¿a cambio de qué?

El margen de rentabilidad total es lo que gana normalmente la empresa y lo que usted (y sus socios) podrán ganar como sus dueños. Simplificando: usted se quedará con la diferencia entre el valor de lo que compra y el valor de lo que vende. Sin embargo, el cálculo de cuánto se puede ganar con un negocio no es tan sencillo, porque la empresa gasta dinero aun cuando no vende nada.

Entonces, para determinar la ganancia de un negocio, se debe armar un modelo que considere todos los números del negocio juntos. A través de algunos cálculos se puede determinar cuál es el punto de equilibrio, es decir, cuánto hay que vender para que el negocio ni pierda ni gane. Si usted logra vender más que el punto de equilibrio, ganará dinero. Si no, lo perderá.

La rentabilidad de cada negocio siempre tiene su talón de Aquiles. Es decir, es vulnerable a determinados factores de acuerdo con la actividad. Para no llevarse sorpresas, determine cuáles son las variables fuera de su control que podrían significar el fin de su negocio. Por ejemplo: la caída o el alza de los precios internacionales, la desaparición de un proveedor clave, el ingreso de un competidor internacional, la importación de tecnologías alternativas, la modificación de las barreras arancelarias, un cambio en la legislación. Determine las variables no controlables de su negocio y defina con anticipación qué curso de acción tomará en caso de que se hagan realidad los escenarios que imaginó.



¡Alerta!

---

1. ¿Cuál es el costo?

Un costo es aquello que su empresa ha usado para generar los productos o servicios que vende: materias primas, horas de trabajo, parte del valor del edificio, parte del valor de los equipos. Por lo tanto, no todo lo que una empresa gasta es un costo. Una

parte importante es capital, necesario para que la empresa pueda funcionar. Por ejemplo, el dinero que usted desembolse para comprar edificios, instalaciones o *stock* será capital y no costo. El capital es el valor de lo que su empresa posee, mientras que el costo es el valor de lo que su empresa ha usado para generar un producto o servicio. Es importante que sepa esta diferencia, porque el capital no se tiene en cuenta para la determinación del punto de equilibrio. Y será necesario considerarlo para evaluar el monto requerido para poner en marcha su empresa, es decir, el monto de la inversión inicial. A ese punto vamos a llegar en el Capítulo 8.

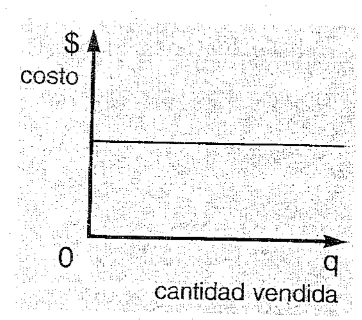
Ahora bien, concentrándonos solamente en los costos, existen dos categorías en toda empresa en marcha: costos fijos y costos variables.

Los costos fijos son aquellos que siempre deben pagarse, independientemente de si a su negocio le va bien o mal. Son, por ejemplo, los alquileres, los sueldos y las patentes. Para identificar sus costos fijos, pregúntese: "¿Tendré que pagar por esto, aun si no vendo nada?".

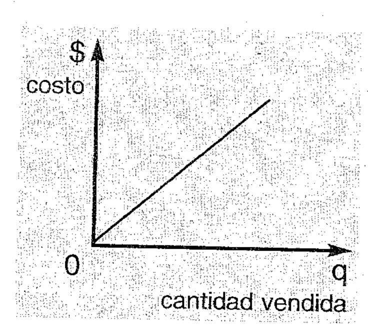
Los costos variables son aquellos que aumentan o disminuyen de manera proporcional a las ventas. Suponga que usted vende martillos y que la madera es uno de los insumos que necesita para elaborarlos. Mientras más martillos venda, más madera comprará y el costo será mayor. Si no vende ningún martillo, entonces no gastará madera y el costo de ese insumo será cero.

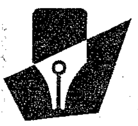
Los costos fijos pueden estimarse por mes o año, mientras que los variables se estiman por unidad de venta.

Comportamiento de los costos fijos



Comportamiento de los costos variables





Manos a la obra

Haga un listado de los rubros de costos de su negocio clasificándolos en fijos y variables y estimando el monto de los mismos.

Ejemplo:

El dueño de una casa de tortas analiza sus costos con la empresa en marcha.

Planilla 17: Ejemplo

Fijos:	por mes	Variables:	por unidad
Alquiler del local	*$600*	*ingredientes*	*$4*
*Sueldo del dueño**	*$550*	*papel para envolver*	*$0,35*
Sueldo y cargas sociales de un cocinero	*$800*	*gas para cocinar*	*$0,15*
Sueldo y cargas sociales de un empleado	*$500*		
Seguros	*$60*		
Otros	*$50*		
Total costos fijos por mes	$2560	Total costos variables por unidad	$4,50

*Si bien el dueño espera obtener una ganancia, también considera un sueldo para sí mismo, que es el mínimo ingreso que debe obtener para sobrevivir.

Planilla 17: ¿Cuáles son los costos?

Fijos:	por mes	Variables:	por unidad
Total costos fijos por mes		Total costos variables por unidad	

2. Las ventas

El ingreso principal de su empresa será el resultado de sus ventas. Si bien es difícil saber cuánto va a vender antes de comenzar a hacerlo, es imprescindible estimarlo. En el Paso 5 se explica cómo estimar lo que puede vender según el cálculo de cuánta gente puede estar interesada en comprarle. Analizando el punto de equilibrio de su negocio puede calcular cuánto ganará o perderá si vende la cantidad que ha estimado.

Tenga en cuenta que en las estimaciones está considerando las ventas promedio y que, en la realidad, las ventas no se dan en forma pareja a lo largo del año, de la semana, e incluso del día. La venta de pan se concentra a la mañana, la de helados en los meses de calor, la de agendas al fin y al comienzo del año, la de entradas para el teatro de viernes a domingo, y así sucesivamente, con muchísimos ejemplos más.

3. ¿Cómo se define el precio?

Existen distintos métodos para establecer el precio de un producto o servicio. Para asegurarse de no cometer errores graves se deben analizar todos los métodos disponibles y elegir el precio que mejor se adapte a su negocio. Las formas de determinar el precio son tres:

3.1. A partir de los costos

Una práctica habitual de muchos comerciantes es calcular cuánto les cuesta producir una unidad y cargarle lo que quieren ganar por su venta. Tenga en cuenta que si la ganancia que carga es muy alta, o sus costos lo son, puede terminar vendiendo mucho más caro que lo que sus potenciales clientes están dispuestos a pagar.

3.2. A partir del precio de mercado

Si el producto o servicio ya existe en el mercado, existe también lo que se conoce como precio de mercado, que es el rango de precio normal al que se puede conseguir ese producto. Para poder vender es preciso que el valor que usted le ponga a su producto no sea más alto que el de mercado, a menos que esté ofreciendo a los clientes algún servicio adicional. Su precio tampoco debe ser significativamente más bajo que el de mercado, a menos que esté dispuesto a sacrificar rentabilidad y afrontar una guerra de precios.

3.3. A partir de la demanda

Si se trata de un producto nuevo en el mercado o distinto de otros existentes, el precio puede establecerse a partir del valor que los clientes estarían dispuestos a pagar por él. Para eso es necesario investigar muy bien a los clientes (ver Paso 5).

Conviene utilizar los tres métodos para determinar el precio. Todos los caminos conducen a Roma, dice el refrán. Primero, la cuantificación de los costos le permitirá saber cuál es el mínimo precio que puede ponerles a sus productos. Luego, el precio de mercado le pondrá límites a la fijación de su precio. Por último, el análisis del valor que los consumidores están dispuestos a pagar por su producto terminará de aportarle los datos necesarios.

Ejemplo:
El dueñode la casa de tortas determina precios posibles.

Planilla 18: Ejemplo

A partir de los costos

Estimación de ventas: 12 unidades por día = 360 unidades por mes		
Costo variable total:	*$4,50 x 360 =*	*$ 1.620*
Costo fijo total:		+ *$ 2.560*
Costo total por mes:		*$ 4.180*
Costo total unitario =		
costo total/estimación de ventas =	*4.180/360 =*	*$ 11,62*

Si el comerciante quiere ganar 50% sobre el costo deberá hacer el siguiente cálculo:

11,62 x 0,50 = 5,81

11,62 + 5,81= 17,43

Precio de venta: $ 17,43

A partir del precio de mercado

Competidor A:	*$12 por unidad*
Competidor B:	*$16 por unidad*
Competidor C:	*$10 por unidad*

Precio de mercado: entre $ 10 y 16

A partir de la demanda (ver Paso 3)

Los clientes de la zona están dispuestos a pagar entre $ 8 y 16

Conclusión: si bien el precio surgido a partir de los costos es de $17,43, el comerciante no puede poner un precio de venta que supere los $16, ya que no tendría compradores para su producto y estaría por encima del precio de los competidores que están ofreciendo la misma mercadería. El precio de la torta podría estar entonces entre $10 y $16, con lo que el comerciante no tendría más remedio que bajar costos o resignar utilidades.

Planilla 18: ¿Cuál será el precio de su producto?

A partir de los costos

Precio de venta: ______

A partir del precio de mercado

Precio de venta: ______

A partir de la demanda (Ver Paso 3)

Precio de venta: ______

4. El punto de equilibrio

Este es un concepto muy importante para el mantenimiento de su negocio. El punto de equilibrio marca la cantidad de productos o servicios que es necesario vender para que el negocio no pierda dinero. Para identificarlo debe tenerse la estimación de costos fijos y variables y el cálculo de cuánto de lo que ingresa por una venta puede usarse para pagar los costos fijos o para retirarlo como ganancia.

Ejemplo:

El dueño de la casa de tortas calcula el punto de equilibrio para 3 precios posibles.

Planilla 19: Ejemplo

Costo Fijo (Cf)
$ 2.560

Costo Variable (Cv)
$ 4,50

Precios posibles	Punto de equilibrio
Pp	$\frac{Cf}{Pp-Cv} = Pe$
$ 10	$\frac{2.560}{10 - 4,50} =$ 466 unidades
$ 13	$\frac{2.560}{13 - 4,50} =$ 302 unidades
$ 16	$\frac{2.560}{16 - 4,50} =$ 223 unidades

Conclusión: para cubrir todos los costos vendiendo a $10 cada torta el comerciante debe vender 466 unidades, a $13 debe vender 302 unidades, y a $16, 223 unidades.

"Los costos fijos que tenemos ahora no tienen nada que ver con los que teníamos antes. En cuatro años aumentamos 10 veces la facturación y 20 veces los costos fijos. Obviamente que necesitás tener precios diferenciales y subir un poco los márgenes. A comparación con otras agencias de viaje, nuestro margen es muy chico."

Eduardo Biraben, Asatej



Cómo lo hicieron

EJEMPLO:

El dueño de la casa de tortas calcula la ganancia/pérdida del negocio según sus estimaciones de venta.

Planilla 20: Ejemplo

	Pp	(Ve - Pe) x (Pp - Cv)	Ganancia o pérdida total
Costo Fijo (Cf) *$ 2.560*			
Ventas estimadas (Ve) *360 unidades*	*$ 10*	*(360 u - 466 u) x (10 - 4,50) =*	*$ -583*
	$ 13	*(360 u - 302 u) x (13 - 4,50) =*	*$ 493*
Costo variable (Cv) *$ 4,50*	*$ 16*	*(360 u - 223 u) x (16 - 4,50) =*	*$ 1.575,50*

Conclusión: Si el comerciante vende la cantidad de tortas que ha estimado a $ 10 perderá dinero, mientras que si las vende a $ 16 puede ganar $ 1.575,50

GRÁFICO DE PUNTO DE EQUILIBRIO

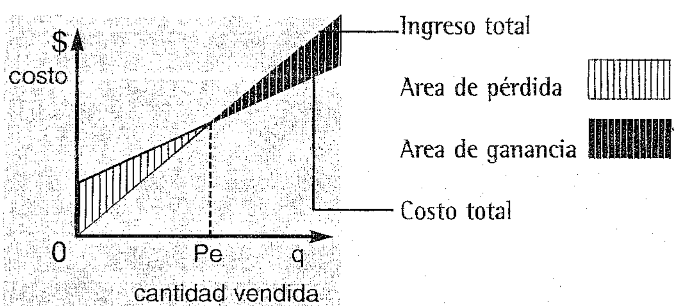
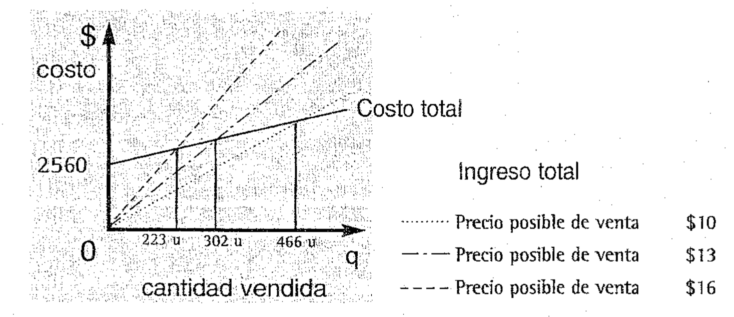


GRÁFICO DE PUNTO DE EQUILIBRIO PARA LA CASA DE TORTAS



Calcule el punto de equilibrio y la ganancia o pérdida que generará el negocio si se producen las ventas estimadas.



Planilla 19: Punto de equilibrio

	Precios posibles Pp	Punto de equilibrio $\frac{Cf}{Pp-Cv}$ = Pe
Costo Fijo (Cf) $ ______	$	______ / ___ - ___ =
Costo Variable (Cv) $ ______	$	______ / ___ - ___ =
	$	______ / ___ - ___ =

Planilla 20: Ganancia estimada

	Pp	(Ve - Pe) x (Pp - Cv)	Ganancia o pérdida total
Costo Fijo (Cf) $ ______	$	(___ - ___) x (___ - ___) =	$
Ventas estimadas (Ve) $ ______	$	(___ - ___) x (___ - ___) =	$
Costo variable (Cv) $ ______	$	(___ - ___) x (___ - ___) =	$

5. Cómo aumentar la ganancia

Si, de acuerdo con los cálculos que ha realizado, su negocio no dará ganancias, no se desanime. Recuerde que está trabajando con estimaciones y aún no ha puesto en marcha la empresa. Revise sus estimaciones una y otra vez y pruebe nuevamente. Debe lograr reducir los costos fijos y variables, aumentar el precio de venta o aumentar el volumen de ventas. Aquí van algunas sugerencias para llegar a alguno de estos objetivos.

5.1. Para reducir costos

- Compartir recursos con otros negocios
- Mandar a producir a otras fábricas
- Pagar por unidades producidas
- Contratar menos personal
- Buscar proveedores más baratos
- Obtener descuentos comprando mayores volúmenes

5.2. Para aumentar el precio de venta sin perder volumen

- Ofrecer servicios adicionales
- Dirigir el producto a otro tipo de público
- Acordar con empresas del sector
- Cobrar precios diferenciales (según el cliente)

5.3. Para aumentar el volumen de ventas

- Vender en otras zonas, barrios, ciudades
- Realizar ofertas y promociones
- Realizar publicidad
- Buscar nuevos canales de venta



Para Pensar

En esta etapa asegúrese de realizar todos los cálculos posibles. Es recomendable cargar las cifras estimadas en una planilla de cálculo electrónico e ir observando qué sucede cuando se modifica el precio, la venta, los costos y la ganancia. Si bien la pantalla de su computadora no es la vida real, este análisis de sensibilidad lo puede ayudar a prever varias situaciones. Si no sabe manejar una planilla de cálculo, considere la posibilidad de realizar un curso de capacitación. También puede contratar a una persona para que lo ayude. Otra opción, más lenta y menos eficaz, es realizar los cálculos utilizando papel y lápiz. Pero no deje de hacerlos.

¿Cómo obtengo el dinero?

PASO 8

GANAS DE SER EMPRESARIO, UNA BUENA IDEA, LA CERTEZA DE QUE PUEDE SER UN NEGOCIO EXITOSO, PERO... ¿DÓNDE OBTENER EL DINERO NECESARIO PARA HACER DEL SUEÑO UNA REALIDAD? LAS ALTERNATIVAS COMPRENDEN LA DECISIÓN DE INVERTIR AHORROS PROPIOS, LA OBTENCIÓN DE PRÉSTAMOS Y LA INCORPORACIÓN DE INVERSORES O SOCIOS EN EL NEGOCIO.

Para poner en marcha un negocio hace falta un impulso inicial, tener una idea, estar convencido de un proyecto. Pero nada de esto se convierte en una empresa sin un elemento fundamental: el dinero. Hay cuatro preguntas básicas, relacionadas con los fondos que necesitará, que usted deberá responder antes de poner en marcha su empresa, y que analizaremos en este capítulo. Las preguntas son:

- ¿Cuánto dinero necesito invertir en el negocio hasta que éste comience a dar ganancias?
- ¿Cómo se compone la inversión inicial?
- ¿Dispongo de ese monto de dinero?
- ¿A qué fuentes de financiamiento puedo recurrir?

1. Monto de la inversión inicial

El monto de la inversión inicial es el dinero necesario para poner en marcha el negocio y mantenerlo en funcionamiento hasta que sea rentable.

El capital para montar la empresa se compone de activos fijos (inmuebles, terrenos, equipos) y capital de trabajo (publicidad, *stock*, materiales, sueldos). Casi todas las empresas necesitan alguna mínima inversión en activos fijos (computadoras, por ejemplo).

Por otra parte, debe considerar que necesitará dinero en efectivo para mantener la empresa en funcionamiento hasta que comience a generar ingresos y después, para cubrir la brecha entre el momento en que usted paga sus deudas y el momento en que cobra sus ventas. A este dinero adicional se lo llama capital de trabajo y es un monto que no debe olvidarse de incluir al momento de estimar la inversión total necesaria para poner en marcha su negocio.



Estime la inversión inicial que deberá hacerse para poner en funcionamiento su negocio.

Ejemplo:



Tres socios evalúan el monto de inversión inicial para una inmobiliaria.

Planilla 21: Ejemplo

Inmuebles	Compra de local	$80.000
Acondicionamiento de inmuebles	Arreglo de baños, alfombra y pintura	$3.500
Equipamiento	Computadoras e impresora	$4.700
Materiales	Papelería y útiles de oficina	$500
Inscripciones y licencias	Habilitación del local y trámites varios	$1.200
Contratación del personal	Avisos, selección y contratos	$600
Publicidad y promoción	Publicación de avisos y volantes	$4.500
Capacitación y entrenamiento	Curso de ventas y atención al cliente	$300
Sueldos iniciales	Primer mes de sueldos de empleados, guardias inmobiliarias y socio-gerente	$5.500
Capital de trabajo	Dinero en caja y cuenta corriente	$10.000
Inversión inicial:		$110.800

Planilla 21: Monto de la inversión inicial

Inmuebles		
Acondicionamiento de inmuebles		
Terrenos		
Alquileres		
Equipamiento		
Materiales		
Mercadería		
Automóviles		
Publicidad		
Contratación del personal		
Sueldos iniciales		
Capacitación y entrenamiento		
Inscripciones y licencias		
Impuestos		
Seguros		
Otros		
Inversión Inicial:		

"Un proyecto poco planificado cuesta tres veces más de lo esperado; un proyecto planificado cuidadosamente sólo cuesta el doble de lo esperado." ¿Cuán planificado está su proyecto?


Para Pensar

2. Flujo de fondos (*cash flow*)

El flujo de fondos es la manera de ver cuáles serán los ingresos y cuáles los egresos a lo largo del tiempo.

Es común que quienes ponen en marcha un negocio por primera vez no sepan diferenciar claramente entre ingresos y ganancias. Atención, son dos conceptos muy diferentes. Ingreso es todo el dinero que entra a la empresa (por ventas, créditos, aportes de capital, u otra vía). Ganancia, rentabilidad o margen es el dinero que queda una vez que a los ingresos se restan los costos.

El flujo de fondos es un plan que permite observar en qué momento ingresa dinero y en qué momento se deben realizar los pagos, de manera de estar preparado para afrontarlos. Puede realizarse para todo el año o bien hacerse en forma detallada para cada mes.

De acuerdo con su actividad, el pago por el producto o servicio puede ser posterior a la venta. Esto también es así si usted cobra en cuotas. En el flujo de fondos debe anotar los ingresos en el mes que se efectivizan los pagos, no en el mes que se realiza la venta. Aunque calcule que los ingresos cubren los costos, no deje de tener en cuenta la diferencia temporal porque puede hacerlo necesitar dinero adicional.


¡Alerta!

Planilla 22: Ejemplo

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ingresos:													
matrículas y derechos de examen			4.000	1.500							3.000		
cursos regulares			11.000	11.000	10.800	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	5.500	
cursos de verano	4.000	4.000											
Total ingresos	4.000	4.000	15.000	12.500	10.800	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	13.500	5.500	117.800
Egresos:													
alquiler	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
depósito y otros costos de alquiler	4.000												
profesores	1.000	1.000	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	
gastos administrativos	300	300	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	
impuestos	200	200	1.100	200	200	200	200	200	200	200	200	1.200	
construcción aula nueva	2.000												
publicidad y promoción		1.500	500								500	500	
Total egresos	9.000	4.500	7.900	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	7.000	8.000	81.900
Flujo de fondos neto*	-5.000	-500	7.100	6.000	4.300	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	6.500	-2.500	35.900

*(ingresos menos egresos)

Planilla 22: Flujo de fondos del primer año de actividad

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ingresos:													
pollos vendidos	—	21765											
	—												
Total ingresos													
Egresos:													
Pollos.	2948.												
Alimento	4500.												
Vacuna	200.												
Sueldo	4000												
gas	270.												
Impuesto	116.												
Cuota de Prestamo		4853											
Total egresos													
Flujo de fondos neto*	15034	11618											

*(ingresos menos egresos)



Pídale a un contador, economista, licenciado en administración de empresas u otro especialista que lo ayude a preparar algunos indicadores financieros a partir del flujo de fondos proyectado para su negocio. Los más importantes son la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto de la inversión (VAN) y el período de repago o *payback*. Le servirán para evaluar mejor su negocio y podrá necesitarlos si tiene que presentar el proyecto a inversores o banqueros para asociarlos o solicitar un crédito. Una computadora con planilla de cálculo o una calculadora financiera pueden ayudarlo.

3. ¿Cómo se financia?

Éste es otro punto crucial y la decisión no es fácil. Si pide un préstamo puede pasar años pagando intereses. Si consigue inversores, o socios capitalistas, deberá ceder parte de sus ganancias. Si utiliza su dinero personal corre el riesgo de descapitalizarse. Éste es el momento de la verdad. Es aquí donde se materializa el riesgo del empresario. Si usted hizo sus cálculos y está convencido de apostar a su negocio, debe tomar una decisión ahora. ¿Cuál de las opciones es la más adecuada para usted?

Si no posee capital propio, sus posibilidades se reducen a pedir un préstamo o acudir a inversores. También es posible que, aun cuando esté en condiciones financieras de montar el negocio enteramente con dinero propio, prefiera usar su efectivo para otros fines. O que no quiera poner todos los huevos en una sola canasta.

La decisión de cuál es la mejor forma de financiar su empresa dependerá de sus preferencias personales, de las características particulares de su negocio, del tamaño de la apuesta y de las posibilidades que estén a su alcance.

Las opciones básicas que existen para financiar un proyecto, y que usted debe analizar, son:

3.1 Capital propio

Está compuesto por el dinero y los bienes que se puedan vender que usted y sus socios (si los tiene) poseen. Piense cuánto dinero tiene en caja de ahorro, cuentas corrientes, plazos fijos, fondos de inversión, cajas de seguridad. También en sus activos liquidables: bonos y acciones, edificios, terrenos, automóviles, cuentas a cobrar, bienes suntuarios (yates, joyas y piedras preciosas).

"Estuvimos los dos primeros años con los números en rojo, pero resistimos aunque nadie nos aseguraba que el éxito iba a estar a la vuelta de la esquina."
Rosita Drescher, Caro Cuore



3.2. Capital ajeno

- **Préstamos**

Si no tiene capital propio o no quiere utilizarlo en su negocio, la próxima opción suele ser la de conseguir un préstamo. Buscar y conseguir un crédito es la primera prueba de su habilidad como empresario. Básicamente, quien presta el dinero querrá saber si su empresa generará suficiente rentabilidad como para pagar la deuda y si usted o su negocio disponen de capital de respaldo para pagar si el emprendimiento fracasa. Para solicitar un préstamo a un banco u otra entidad financiera, su situación actual debe estar regularizada (si es empleado, debe tener numero de CUIL, si es autónomo, número de CUIT, sus impuestos deben estar pagos y tiene que poder presentar garantías). Las opciones de crédito son:

Proveedores: Si usted cobra en efectivo por sus ventas y paga por sus compras a 30 o 60 días a sus proveedores, obtiene crédito. Esta opción normalmente es más barata que acudir a un banco. Para determinar el costo del crédito, pregunte a sus proveedores cuánto es el monto a pagar de contado. Así sabrá cuánto le cargan de intereses por el diferimiento. Conviene conversar con los proveedores antes de iniciar el negocio para evaluar la posibilidad de obtener plazos de financiamiento.

Amigos y familiares: Son una fuente habitual de créditos para comenzar negocios. Puede recurrir a más de una persona, disminuyendo de esta forma el monto que cada uno le presta. Convenga de antemano la forma de devolución y firme algún compromiso para evitar dañar la relación.

Bancos: Los bancos, en general, prefieren otorgar préstamos a empresas que ya están en funcionamiento. Pero si un banco acepta financiar su proyecto no sienta que el banco le está haciendo un favor. Al contrario, si consiguió el crédito es seguramente porque alguien evaluó que su empresa tendrá capacidad de devolverlo. Algunos bancos tienen líneas de crédito especiales para microemprendimientos.



> *"Nosotros empezamos un 1° de enero con cero pesos. Las exposiciones son carísimas. Para montarlas, casi siempre empezamos a vender los avisos, conseguimos algún auspiciante... A veces, sinceramente es angustiante."*
>
> ***Mechita Campos, Casa FOA***

- **Inversión**

A veces resulta difícil conseguir un préstamo. O el monto del crédito es insuficiente. En esos casos, es necesario acudir a socios capitalistas o inversores. Pero, cuidado. Cuando usted incorpora capital de inversión, en realidad está vendiendo parte de su empresa a terceros. Si usted vende un porcentaje mayoritario de su empresa, cede el control a un tercero que puede ejercerlo para imponer condiciones y hasta liquidar la empresa. Aun cuando retenga la porción mayoritaria, siempre pierde algo de control y autonomía. De todas maneras, este sistema funciona en muchísimos casos de microemprendimientos. Si su opción es obtener capital de inversión, tenga en cuenta las diferentes fuentes a las que puede acudir:

Socios capitalistas: Son personas que no desean involucrarse en el desarrollo de un negocio, pero que tienen dinero para invertir y pueden estar interesadas en participar en su negocio a cambio de un porcentaje de las ganancias. El socio capitalista aporta dinero y pasa a formar parte de la compañía. Para encontrar un socio capitalista, debe buscar entre sus amigos, familiares y contactos laborales y personales. También puede recurrir a alguna persona adinerada que se comprometa con un proyecto porque le parece constructivo, divertido o apropiado, y desee promocionarlo. Hasta puede sentirse halagado si le ofrece formar parte del Consejo Directivo de su empresa.

Pool de inversores: Está formado por un grupo de personas y cada una de ellas aporta una parte del capital que se requiere. Es, en realidad, un grupo de socios capitalistas. Cada uno tiene una participación minoritaria en el negocio. Los *pools* de inversores pueden estar constituidos por un gran número de personas. Si su inversión inicial es de U$S 100.000, por ejemplo, en un *pool* de 10 personas cada una puede aportar U$S 10.000. En este caso, la ganancia a largo plazo debe ser suficiente para que signifique un retorno atractivo para cada uno de los socios capitalistas.

Venture capital o capital de riesgo: Existen personas o instituciones que se dedican exclusivamente a buscar emprendimientos atractivos para invertir en ellos. En los últimos años han aparecido en la Argentina grupos inversores que se dedican a esta actividad, aunque generalmente no invierten en empresas que recién se inician, sino en aquellas que ya han demostrado ser rentables. Sin embargo, hay organizaciones e inversores del exterior que sí buscan invertir en pequeños emprendimientos. Para encontrarlos, puede leer diarios económicos y financieros extranjeros, consultar con oficinas gubernamentales, hablar con banqueros y gente del sector financiero y consultar en la red Internet.

Ponerse en el lugar del otro es una técnica muy útil para encontrar uno mismo los puntos flojos de una idea. Si un amigo suyo le pide que invierta U$S 20.000 en un proyecto, ¿qué preguntas le haría para evaluarlo y decidir si acepta la propuesta?



Para Pensar

Antes de hacer una presentación para pedir fondos, asegúrese de poder responder a las preguntas que un inversor o prestamista estarían interesados en hacerle para verificar la viabilidad de su proyecto. Para esto necesitará hacer el plan de negocios. Se trata de un documento que detalla la actividad de su futura empresa, las personas que participan del negocio, el mercado, las cifras de rentabilidad y el cálculo del monto de la inversión, así como también otros detalles que hacen a la operación de la empresa.



¡Alerta!

¿Cómo hago el plan de negocios?



EL PLAN DE NEGOCIOS REÚNE EN UN DOCUMENTO ÚNICO TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EVALUAR UN NEGOCIO, Y LOS LINEAMIENTOS GENERALES PARA PONERLO EN MARCHA. PRESENTAR ESTE PLAN ES FUNDAMENTAL PARA BUSCAR CRÉDITOS, SOCIOS O INVERSORES Y ES UNA GUÍA IMPRESCINDIBLE PARA QUIENES ESTARÁN AL FRENTE DE LA EMPRESA.

Tal vez mientras leía este libro, o antes, usted no sabía qué era un plan de negocios o creía que era muy difícil elaborar uno... pero, en realidad, ¡ya lo hizo! Sólo necesita organizar la información que reunió en los capítulos anteriores, y habrá obtenido su plan de negocios.

¿Para qué es útil elaborar un plan de negocios? Es un trabajo que le permitirá visualizar de una manera simple todos los aspectos de su futura empresa, además de servir como guía para la puesta en marcha de la misma. El principal objetivo del plan es asegurarse que el negocio esté cuidadosamente planeado y tenga sentido financiera y operativamente. Por otra parte, el plan de negocios es un requisito fundamental a la hora de buscar capital, ya que es la forma de mostrar a banqueros, inversores y posibles socios cómo es y cuánto dinero puede generar el proyecto que propone.

Habrá notado que el plan de negocios está hacia el final de este libro. Si bien ya ha comenzado a planificar muchos aspectos de su empresa, nunca los ha integrado en un único documento. Éste es el lugar para hacerlo. El plan de negocios será la carta de presentación de su proyecto.

1. Cómo se estructura el plan de negocios

La mayor parte del trabajo ya está hecha. Ahora podrá armar el plan de negocios utilizando las planillas que ha ido completando en los primeros ocho capítulos del libro. En algunos casos deberá modificar el modo en que presenta la información, pero los datos básicos se encuentran en las planillas de evaluación.

El resto de la información podrá completarla una vez que haya obtenido el asesoramiento adecuado para definir aspectos específicos de su negocio (estructura legal, impuestos, marcas, procesos de producción y otros).

1.1. Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es una breve síntesis de los aspectos más importantes de su proyecto. Es lo primero que lee un potencial inversor o prestamista (y a veces lo único que lee; el resto de la información es de referencia). Conviene hacer el resumen ejecutivo hacia el final, ya que la información se extrae del cuerpo principal del plan de negocios, pero colocarlo siempre en primer lugar en la presentación. Busque claridad y no utilice más de dos páginas. Los datos que deberá proveer son:

1.1.1. **Descripción de la empresa**
- Nombre
- Ubicación de oficinas, talleres, depósitos, locales
- Producto o servicio
- Personal
- Mercado
- Competencia
- Gerencia

1.1.2. **Objetivos de la empresa**
Planilla 7: Éste es el negocio (Paso 3)

1.1.3. **Monto de inversión requerida**
Planilla 21: Monto de la inversión inicial (Paso 8)

1.2. Producto o servicio

Esta sección tiene el objeto de describir el producto o servicio en detalle. Si su empresa además de vender va a producir, entonces también debe describir el proceso de producción. Incluya dibujos, gráficos y folletos que permitan visualizar los productos.

1.2.1. **Descripción del producto/servicio**
Planilla 12: ¿Cómo es el producto? (Paso 5)

1.2.2. **Proceso de producción** (si corresponde)

1.2.3. **Aspectos legales** (patentes, licencias, derechos, etc.)

1.3. Análisis de mercado

Aquí es cuando vende su idea. La investigación de mercado tiene como objeto evaluar el atractivo de su proyecto. La función de esta parte del plan de negocios es demostrar que realmente existe un mercado para su producto o servicio.

1.3.1. **Sector industrial**
Planilla 8: Su sector industrial (Paso 4)

1.3.2. **Tamaño del mercado**
Planilla 10: El tamaño de su mercado (Paso 4)

1.3.3. **Segmento**
Planilla 9: Sus clientes (Paso 4)

1.3.4. **Tendencias**
Planilla 11: Amenazas y oportunidades (Paso 4)

1.4. Plan de *marketing*

Una vez que demostró que su mercado existe debe explicar cuál es su plan para llegar a los consumidores. Aquí tiene las 4P. Muestre aquí el corazón de su negocio.

1.4.2. **Producto o servicio**
Planilla 12: ¿Cómo es el producto? (Paso 5)

1.4.3. **Precio**
Planilla 13: ¿Qué precio tiene la competencia? (Paso 5)
Planilla 18:
¿Cuál será el precio de su producto? (Paso 7)

1.4.4. **Plaza**
Planilla 14: Ubicación y distribución (Paso 5)

1.4.5. **Promoción**
Planilla 15:
¿Cuál es su estrategia de promoción? (Paso 5)

1.5. Socios y gerentes

¿Quiénes son los responsables de llevar este proyecto adelante? Es importante para los que leen este plan enterarse de quiénes son los socios y gerentes, qué responsabilidad asume cada uno de ellos y qué calificaciones poseen.

1.5.1. **Forma legal de la empresa**

1.5.2. **Composición del directorio** (si lo hay)

1.5.3. **Gerentes** (pueden ser los mismos socios o directores)
- Nombres
- Responsabilidad
- Currículum

1.6. Personal

Las personas son un factor clave de éxito de todo negocio. ¿Cómo se las va a seleccionar y capacitar a fin de que sean las adecuadas para cumplir las funciones de la empresa? ¿Qué funciones van a estar a cargo de los socios?

1.6.1. **Cantidad** (y principales funciones)
Planilla 16: Necesidades de personal (Paso 6)

1.6.2. **Reclutamiento y selección**

1.6.3. **Plan de capacitación**

1.7. Información financiera

Éste es el momento de afinar el lápiz. ¿Cuánto espera ganar con el negocio? ¿Cuáles son las proyecciones?

1.7.1. **Situación financiera de los últimos años**
(si compra una empresa en marcha)

1.7.2. Inversión inicial

Planilla 21: Monto de la inversión inicial (Paso 8)

1.7.3. Ganancia proyectada

Planilla 19: Punto de equilibrio (Paso 7)

Planilla 20: Ganancia estimada (Paso 7)

1.7.4. Flujo de fondos

Planilla 22: Flujo de fondos del primer año de actividad (Paso 8)

1.7.5. Indicadores financieros

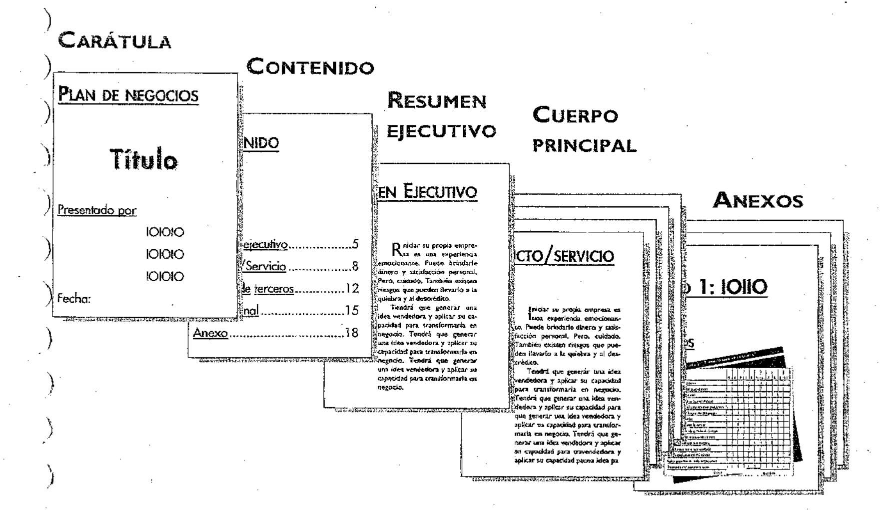
2. Cómo presentar la información

El plan de negocios para el emprendedor es como el currículum para el que busca un empleo. Es la primera impresión que usted y su empresa van a causar y, como tal, va a sumar o restar puntos.

Si usted va a presentar el plan de negocios a un banco o a un inversor, ponga esmero en que la presentación sea lo más clara y fácil de leer posible.

Hoy en día, es totalmente inconcebible que este documento se presente manuscrito o en tipografía de máquina de escribir. Si no tiene una computadora, pídala prestada. No hay escapatoria. Si no sabe usarla, pida la ayuda de amigos o haga el plan a mano y acuda a un servicio de impresiones gráficas por computadora. Póngale el broche de oro a su trabajo.

Esquema de presentación

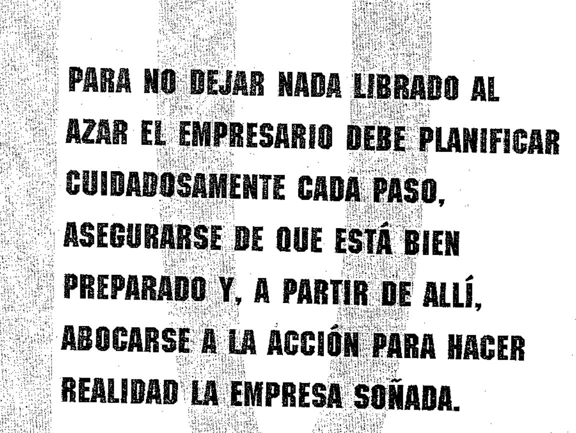


2.1 Información Adicional

Además de toda la información que ya incorporó, para apoyar el plan puede incluir alguno de los siguientes elementos:

- Cartas de intención (de socios, proveedores, compradores, franquiciantes)
- Dibujos y diagramas (productos, procesos, puntos de venta u otros)
- Fotografías (locales, depósito, productos de la competencia)
- Fotocopias (licencias, contratos)
- Planos (edificios, barrios, ciudades)
- Folletos (catálogo de productos, promoción, competencia)

¡A la acción!



PASO 10

PARA NO DEJAR NADA LIBRADO AL AZAR EL EMPRESARIO DEBE PLANIFICAR CUIDADOSAMENTE CADA PASO, ASEGURARSE DE QUE ESTÁ BIEN PREPARADO Y, A PARTIR DE ALLÍ, ABOCARSE A LA ACCIÓN PARA HACER REALIDAD LA EMPRESA SOÑADA.

¡Felicitaciones! Usted ha llegado al último paso. Es hora de poner en práctica toda la teoría. Este capítulo es el final de la evaluación pero sólo el comienzo de la acción. Es el primer capítulo en la vida de su empresa.

1. Preparados...

Usted ha decidido ser empresario. ¿Está preparado?



	SÍ	NO	Si la respuesta es **NO**, vuelva a la página:
¿Tiene ganas de iniciar un negocio?			17
¿Ha pensado porqué quiere ser empresario?			19
¿Ha evaluado las ventajas y desventajas de su situación como empresario?			21
¿Está dispuesto a enfrentar el riesgo?			23
¿Está dispuesto a enfrentar tanto el fracaso como el éxito de su negocio?			23
¿Ha seleccionado un mentor para que lo guíe en el proceso de armar su empresa?			23
¿Considera que tiene lo que se requiere para ser un emprendedor?			24
¿Ha considerado que ser empresario puede influir en su vida personal (familia, amigos, estudios)?			25
¿La gente que lo rodea lo considera un posible emprendedor?			27

2. Listos...

Cada pregunta debe ser respondida. Cada paso debe ser planificado cuidadosamente. ¿Ya está listo para comenzar? Adelante.

	SÍ	NO	Si la respuesta es **NO**, vuelva a la página:
¿Ha generado una buena idea de negocio?			30
¿Ha generado alternativas para esa idea?			32
¿Ha comparado su idea con otras ideas de negocio?			39
¿Su producto o servicio responde a una necesidad del mercado?			45
¿Ha identificado los factores clave de su negocio?			46
¿Ha encontrado la manera de diferenciar su negocio de los de sus competidores?			46
¿Ha pensado cómo hará para evitar los errores más comunes que se cometen al iniciar un negocio?			48
¿Ha decidido si comenzará un negocio desde cero o se incorporará a un negocio en marcha (con una compra o a través de una franquicia o licencia)?			50
¿Ha investigado el sector industrial?			55
¿Ha identificado a sus principales competidores?			56
¿Ha estudiado alguna empresa que tenga sus mismos factores clave y ha identificado en qué puede imitarla?			57
¿Ha identificado quiénes son sus posibles clientes?			59

	SÍ	NO	Si la respuesta es **NO**, vuelva a la página:
¿Ha realizado una descripción del segmento o segmentos a los que se dirigirá?			61
¿Ha realizado una estimación del tamaño del mercado potencial?			63
¿Ha calculado cuál será su mercado efectivo?			63
¿Ha identificado los hechos que pueden amenazar el éxito de su negocio?			66
¿Ha identificado las oportunidades que se le presentan?			66
¿Ha identificado cuáles son los beneficios que su producto o servicio brinda a sus clientes?			71
¿Ha determinado cuál será el packaging de su producto?			72
¿Ha pensado acerca del precio que sus clientes están dispuestos a pagar por su producto o servicio?			74
¿Ha decidido en qué lugar se venderá su producto o servicio?			77
¿Ha decidido cómo su producto o servicio llegará hasta los clientes?			78
¿Ha realizado una síntesis de su mensaje publicitario?			80
¿Ha decidido de qué manera se comunicará con sus clientes (publicidad, relaciones públicas, promociones)?			81
¿Se ha asesorado acerca de la forma legal que puede adoptar su empresa?			87
¿Ha decidido si será el único dueño del negocio o si buscará socios?			89
¿Ha identificado las tareas que deberá realizar para que su empresa se mantenga funcionando?			90

	SÍ	NO	Si la respuesta es **NO**, vuelva a la página:
¿Ha decidido cómo será el organigrama de su empresa?			90
¿Ha determinado sus necesidades de personal en cantidad y calidad?			91
¿Ha pensado cómo seleccionará al personal que necesitará?			95
¿Ha decidido cómo capacitará y entrenará a sus empleados?			96
¿Se ha asesorado acerca de las formas de contratación que utilizará para sus empleados y acerca de sus derechos y de sus obligaciones hacia ellos?			96
¿Ha estimado qué estructura inicial necesitará?			97
¿Ha pensado de qué manera puede reducir sus costos de estructura?			97
¿Ha decidido qué nombre tendrá su empresa?			98
¿Se ha asesorado acerca de las reglamentaciones que debe cumplir su negocio?			100
¿Se ha asesorado sobre los impuestos que deberá pagar y las inscripciones que debe realizar?			100
¿Ha decidido qué seguros contratará y quién será su proveedor?			101
¿Ha identificado cuáles serán los costos fijos que tendrá su empresa?			105
¿Ha identificado cuáles serán los costos variables que tendrá su empresa?			105
¿Ha decidido cuál será el precio de su producto o servicio, considerando el precio de mercado, sus costos y a sus potenciales clientes?			108

	SÍ	NO	Si la respuesta es **NO**, vuelva a la página:
¿Ha identificado el punto de equilibrio que debe alcanzar para no perder dinero?			111
¿Ha estimado cuánto puede ganar con su negocio?			111
¿Ha probado mejorar su ganancia modificando los costos, el precio de venta o el volumen?			114
¿Sabe cuál es la inversión inicial que debe realizar para poner en marcha su negocio?			117
¿Tiene el dinero necesario para comenzar o sabe dónde obtenerlo?			115
¿Ha realizado el flujo de fondos de su negocio para el primer año?			119
¿Ha realizado su plan de negocios?			127

3. ¡YA!

Si ya respondió positivamente a todas las preguntas, ahora manos a la obra. Primero, para que su empresa tenga un buen comienzo es necesario que usted realice un buen plan de acción. Debe determinar la fecha de comienzo de sus actividades y planificar cada una de las acciones a realizar para alcanzar ese momento preparado y listo para sus clientes.

Pero no siempre se empieza igual. Los pasos a seguir son diferentes, según la actividad, la dimensión del negocio, el tipo de mercado al que se dirige y las características particulares de cada emprendimiento.

¿Cuál es su actividad? Para organizar su plan de acción, según las características del negocio que quiere emprender deberá completar una de las siguientes planillas:



1. **Fabricación y venta de productos - complete la Planilla 23a**
2. **Compra y venta de productos - complete la Planilla 23b**
3. **Venta de servicios - complete la Planilla 23c**

Importante: incorpore a la planilla correspondiente otras acciones que deba planificar para su negocio.

Planilla 23a: Plan de acción

Fabricación y venta de productos

	Cuándo	Asesoramiento requerido	Quién es responsable
Establecer fecha de inicio de actividades			
Registrar a la empresa			
Registrar marcas			
Diseñar el proceso productivo			
Adquirir las maquinarias y/o equipos necesarios			
Adquirir las materias primas necesarias			
Comprar o alquilar oficinas, taller, depósito			
Alistar oficinas, taller, depósito			
Seleccionar y contratar al personal			
Capacitar al personal			
Calcular y producir el stock inicial			
Imprimir catálogos de venta, folletos, listas de precios			
Montar el sistema administrativo			
Organizar el transporte de materias primas			
Organizar el transporte de productos			
Contratar seguros			

Planilla 23b: Plan de acción

Compra y venta de productos

	Cuándo	Asesoramiento requerido	Quién es responsable
Establecer fecha de inicio de actividades			
Registrar a la empresa			
Registrar las marcas			
Obtener licencias de importación/exportación			
Comprar o alquilar oficinas, locales, depósito			
Alistar oficinas / taller			
Seleccionar y contratar al personal			
Capacitar al personal			
Seleccionar proveedores de productos y definir términos			
Calcular y comprar el stock inicial			
Diseñar packaging y adquirir stock inicial de materiales			
Imprimir catálogos de venta, folletos, listas de precios			
Montar el sistema administrativo			
Organizar el transporte de productos			
Contratar seguros			

Planilla 23c: Plan de acción

Venta de servicios	Cuándo	Asesoramiento requerido	Quién es responsable
Establecer fecha de inicio de actividades			
Registrar a la empresa			
Registrar las marcas			
Diseñar el proceso de prestación del servicio			
Comprar o alquilar oficinas, locales			
Alistar oficinas, locales			
Comprar equipos y materiales			
Seleccionar y contratar al personal			
Capacitar al personal			
Imprimir catálogos de venta, folletos, listas de precios			
Montar el sistema administrativo			
Contratar seguros			

4. ¿Y DESPUÉS?

Usted ya está en condiciones de comenzar. Pero, una vez en marcha, deberá resolver una infinidad de temas, razón por la cual deberá continuar leyendo, asesorándose y capacitándose. Para empezar, podrá utilizar como guía las siguientes recomendaciones, las que deberá tener en cuenta para el buen gerenciamiento de su empresa:

4. 1. Evalúe constantemente

¿Está vendiendo todo lo que puede? ¿Los clientes están satisfechos? ¿Sus empleados están trabajando eficientemente? ¿Son muy altos sus costos? ¿Cómo puede mejorar la rentabilidad? ¿Qué nuevos productos o servicios puede incorporar? Busque formas de medir el desempeño de cada uno de estos puntos. Sepa todo acerca de su negocio.

4. 2. Motive al personal

Si usted seleccionó bien al personal y le paga un sueldo justo, las cosas deberían funcionar. Pero no siempre es tan fácil. Conozca las expectativas de su personal, su forma de ser. Intente gratificar a la gente que trabaja con usted mejorando el lugar de trabajo, reconociendo los resultados y alentando la excelencia.

4. 3 Delegue

Si usted sufre del síndrome "nadie lo sabe hacer mejor que yo", tenga cuidado. Es probable que esté equivocado, y aunque no lo esté, usted no tendrá tiempo para hacer todo. Busque a las personas adecuadas, capacítelas y deje que tomen decisiones.

4. 4. No pierda el tiempo

No haga lo urgente antes que lo importante. Recuerde el punto anterior y, si está involucrado en demasiados asuntos cotidianos, delegue. Usted debe ser un pensador. Debe tener tiempo para pensar en el futuro de su negocio.

4. 5. Busque a sus clientes

Aun si usted tiene locales a la calle, no espere que los clientes vengan. Salga a buscarlos. Ingrese sus datos en una computadora, ofrezca sus productos o servicios a través de catálogos, llame a sus clientes por teléfono, visítelos, organice fiestas y concursos, conozca sus gustos y cómo satisfacerlos.

4. 6. Crezca sanamente

No acelere el crecimiento de su empresa innecesariamente. Evalúe las tendencias del mercado, la competencia, los gustos de sus clientes. Planifique el momento justo para cambiar su producto o servicio por uno mejor, incorporar nuevos negocios, abrir una nueva sucursal o exportar. Si su estructura es pequeña pero quiere expandir sus actividades, busque aliados: empresas extranjeras, proveedores, clientes importantes y... ¡competidores!

4. 7. Mantenga su diferencia

Tenga presente aquello de su negocio que lo hace único y especial. No pierda su ventaja competitiva. Ponga especial cuidado cuando su negocio comienza a crecer. Pregúntese todos los días: ¿por qué me compran mis clientes?

4. 8. Sepa cambiar

Si usted no se apresura a cambiar, mañana puede desaparecer. Mire para adelante y anticípese a las tendencias. Intente llegar antes que los demás. Si sabe que su negocio puede dejar de funcionar en el mediano plazo, comience ya mismo a cambiar de rumbo. Escuche a su personal, a sus proveedores, a sus accionistas y a sus clientes.



›mo lo
:ieron

"Fue mucho más fácil llegar hasta acá que seguir. A partir de ahora hay que mantener a nuestros clientes y demostrarles que esto no es una 'cañita voladora' que de un momento a otro puede desaparecer. El paso que sigue es bastante más difícil que los pasos anteriores, pero creo que el único objetivo que tenemos como dueños y empresarios de esta agencia es seguir creciendo sanamente. Nosotros siempre nos dejamos un espacio para poder romper lo que nosotros mismos nos pusimos como reglas."

Carlos Baccetti, Agulla & Baccetti

Le deseamos el mejor de los éxitos con su empresa

BIBLIOGRAFÍA

- BONTA, Patricio y FARBER, Mario: 199 preguntas sobre marketing y publicidad. *Grupo Editorial Norma. Colombia, 1995.*
- DEAKINS, David: Entrepreneurship and small firms. *Mc Graw Hill. Gran Bretaña, 1996.*
- DICKSON, D.E.N.: Mejore su negocio, cuaderno de trabajo. *Oficina Internacional del Trabajo (O.I.T.). Ginebra, 1995.*
- FLIPPO, Edwin B.: Principios de Administración de personal. *Mc Graw Hill / Interamericana de México. México, 1995.*
- HICKS, Tyler G.: How to start your own business on a shoe string and make up to $500,000 a year. *Prima Publishing. Estados Unidos, 1994.*
- LAMBIN, Jean-Jacques: Marketing Estratégico. *Mc Graw Hill. España, 1993.*
- MANTECA ACOSTA, Carlos: Microempresas, manual para emprendedores. *Buenos Aires, 1996.*
- NELSON BOLLES, Richard: The 1986 What colour is your parachute? Ten speed press. *Estados Unidos, 1986.*
- RIES, Al y TROUT, Jack: Posicionamiento. *Mc Graw Hill / Interamericana de España S.A. España, 1992.*
- SALLENAVE, Jean Paul: Gerencia y planeación estratégica. *Grupo Editorial Norma. Colombia, 1993.*
- SOLANA, Ricardo F.: Producción, su organización en el umbral del tercer milenio. *Ediciones Interoceánicas. Buenos Aires, 1994.*
- WAGNER, Stephen: Mind your own business. *IO Publications. Estados Unidos, 1992.*
- WILENSKY, Alberto L.: Política de negocios en mercados competitivos. *Editorial Tesis, Grupo editorial Norma. Buenos Aires, 1993.*

